

Uno studio Forrester Total Economic Impact™
commissionato da IBM
Marzo 2019

Il Total Economic Impact™ della piattaforma IBM Automation Platform For Digital Business

Risparmi sui costi e vantaggi aziendali
consentiti dalla piattaforma di
automazione di IBM

Indice

Sommario esecutivo	1
Principali risultati	2
Quadro e metodologia TEI	6
Il percorso del cliente della soluzione IBM Automation Platform For Digital Business	7
Principali problemi	7
Requisiti della soluzione	8
Risultati chiave	9
Analisi dei vantaggi	11
Produttività nell'elaborazione dei prestiti	11
Nuovi prestiti approvati	13
Costi evitati per le piattaforme	15
Efficienza nell'onboarding dei dipendenti	17
Maggiore efficienza degli eventi di marketing	19
Vantaggi non quantificati	20
Flessibilità	21
Analisi dei costi	23
Costi iniziali	23
Costi correnti	24
Prospetto finanziario	25
IBM Automation Platform For Digital Business: panoramica	26
Appendice A: Total Economic Impact	27
Appendice B: Note finali	28

Direttore del progetto:
Sean Owens

INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting offre servizi di consulenza basati su ricerche indipendenti e oggettive per aiutare i leader di mercato a ottenere risultati eccellenti nelle aziende in cui operano. Tramite i servizi di Forrester Consulting, il cui ambito va da brevi sessioni sulla strategia da seguire a progetti personalizzati, i clienti possono entrare in rapporto diretto con i nostri analisti che applicano i risultati di ricerche approfondite agli specifici problemi a cui le loro aziende devono far fronte. Per ulteriori informazioni, visitare forrester.com/consulting.

© 2019, Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. È tassativamente vietata la riproduzione non autorizzata. Le informazioni sono basate sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni espresse rispecchiano le valutazioni compiute al momento e sono soggette a modifiche. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive società. Per ulteriori informazioni, visitare il sito forrester.com.

Principali vantaggi



Produttività nell'approvazione dei prestiti:

8,3 milioni di dollari



Interessi attivi sui nuovi prestiti:

10,9 milioni di dollari



Costi per la piattaforma legacy evitati:

1,2 milioni di dollari



Efficienza nell'onboarding dei dipendenti:

2,5 milioni di dollari

Sommario esecutivo

IBM ha commissionato a Forrester Consulting uno studio per esaminare il potenziale ROI che le aziende potrebbero ottenere implementando la soluzione IBM Automation Platform for Digital Business. Lo scopo di questo studio Total Economic Impact (TEI) è offrire ai lettori un quadro di riferimento per valutare il potenziale impatto finanziario di IBM Automation Platform for Digital Business sulle loro aziende.

INFORMAZIONI SULLA SOLUZIONE VALUTATA

La soluzione IBM Automation Platform for Digital Business è una serie integrata di capacità flessibili studiate per aiutare le aziende ad automatizzare il lavoro velocemente e su larga scala. Le capacità comprendono:

- › Utilizzo di bot per automatizzare le attività umane.
- › Condivisione, gestione e collaborazione su contenuti.
- › Progettazione e gestione dei flussi di lavoro dall'inizio alla fine.
- › Automazione delle decisioni con regole aziendali.
- › Acquisizione, classificazione ed estrazione di dati da contenuti.

Le aziende che sfruttano le capacità della piattaforma IBM possono osservare dei miglioramenti, come risparmi sul tempo necessario per le attività, riduzione degli errori e interazioni con i clienti più rapide e di maggiore qualità.

ESIGENZA AZIENDALE E IMPATTO

Per comprendere meglio vantaggi, costi e rischi associati a questo investimento, Forrester ha intervistato una banca statunitense, un cliente di IBM Automation Platform for Digital Business con diversi anni di esperienza nell'uso di applicazioni e servizi IBM, tra cui Business Automation Workflow, Operational Decision Manager e Blueworks Live.

Prima di utilizzare IBM Automation Platform for Digital Business, il cliente intervistato vedeva opportunità significative di migliorare le esperienze critiche di clienti e dipendenti. Ad esempio:

- › La banca desiderava migliorare i tempi necessari per l'elaborazione delle richieste di prestiti: i passaggi finali, come la configurazione del conto e il finanziamento del prestito, erano particolarmente dispendiosi in termini di tempo e spesso richiedevano tempi talmente lunghi che i potenziali clienti rinunciavano e si rivolgevano ad altri fornitori di prestiti.
- › La banca desiderava migliorare l'onboarding dei dipendenti: i nuovi dipendenti spesso iniziavano a lavorare senza un badge, una scrivania, un laptop o altre attrezzature necessarie, con effetti negativi sulla formazione e sulla produttività.

Grazie alla piattaforma di automazione di IBM, la banca ha automatizzato decine di flussi di lavoro e processi nell'organizzazione, inclusi i riesami e le approvazioni delle richieste di prestiti, l'onboarding dei dipendenti e l'elaborazione dei nuovi conti.

La banca è inoltre stata in grado di evitare costi considerevoli standardizzando linee di business sulla piattaforma di automazione IBM, riducendo o ritirando gli strumenti legacy ed evitando i costi di ricerca e



ROI
675%



Vantaggi VA
23,9 milioni
di dollari



VAN
20,8 milioni
di dollari



Periodo di
recupero
dell'investimento
<6 mesi

implementazione che le singole linee di business incorrevano per la ricerca e l'integrazione di nuove soluzioni di automazione. Si prevede che la standardizzazione delle piattaforme aprirà la possibilità di ulteriori attività di automazione. Avendo già investito in IBM Automation Platform for Digital Business, altri responsabili e leader aziendali possono estendere la piattaforma in base alle proprie esigenze senza dover partire da zero.

Principali risultati

IL TOTAL ECONOMIC IMPACT DELLA PIATTAFORMA IBM AUTOMATION PLATFORM FOR DIGITAL BUSINESS

L'intervista di Forrester con un cliente esistente della piattaforma di automazione IBM nel settore bancario e la successiva analisi finanziaria hanno consentito di stabilire che l'organizzazione intervistata ha ottenuto vantaggi pari a quasi 23,9 milioni di dollari nell'arco di tre anni rispetto a costi di 3,1 milioni di dollari, arrivando a un valore attuale netto (VAN) di 20,8 milioni di dollari, un ROI del 675% e un recupero dei costi iniziali in meno di sei mesi dall'attivazione.

Vantaggi quantificati. Con IBM Automation Platform for Digital Business, l'organizzazione intervistata ha riscontrato i seguenti vantaggi quantificati con un valore attuale (VA) ponderato in base al rischio nel periodo di analisi di tre anni.

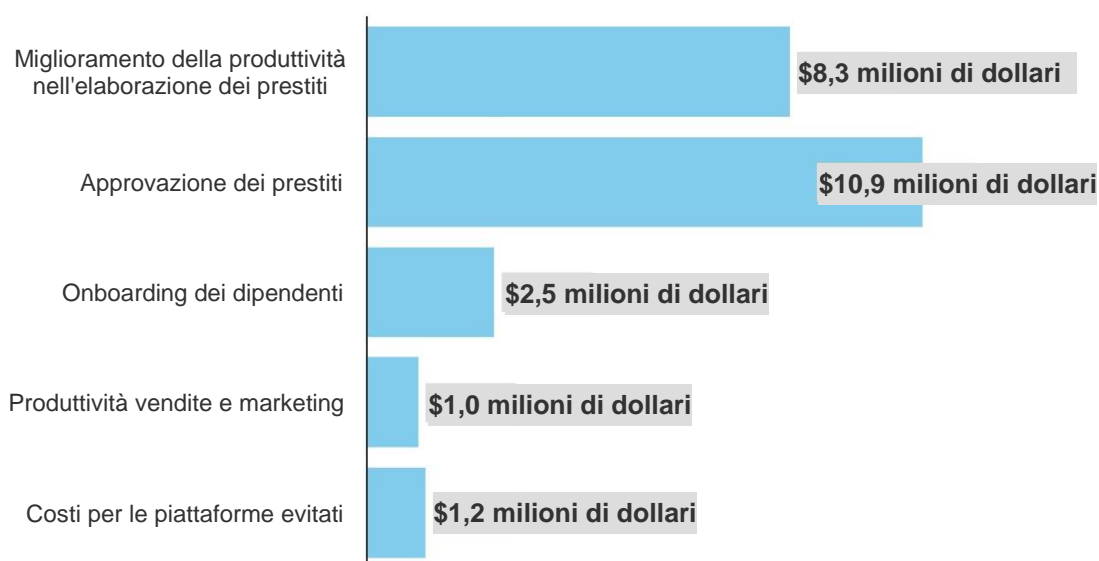
ESPERIENZA DI ELABORAZIONE DEI PRESTITI

- › **I processi creditizi sono molto più rapidi e richiedono un minor numero di passaggi manuali, poiché l'80% delle richieste di prestiti può ora essere gestita in modo automatico.** Con Operational Decision Manager, la banca ha potuto ottimizzare il processo creditizio, automatizzare le attività di perfezionamento del prestito e segnalare le richieste che necessitano di informazioni aggiuntive o attenzione. La banca è in grado di elaborare i prestiti automaticamente per l'80% delle richieste. I prestiti che continuano a richiedere un riesame manuale ricevono maggiore attenzione e l'organizzazione è in grado di fornire una risposta ai clienti più rapidamente che in passato. Questo consente complessivamente di risparmiare centinaia di migliaia di ore all'anno, per un vantaggio stimato in termini di produttività superiore agli 8,3 milioni di dollari.
- › **La velocizzazione della fase istruttoria del prestito comporta un minor numero di richieste abbandonate e maggiori opportunità.** Le approvazioni di nuovi prestiti ammontano a un totale di circa 1,75 milioni all'anno, e con un miglioramento pari ad appena l'1% nelle approvazioni tale da evitare che un minor numero di richiedenti rinunci e si rivolga altrove, si stima che si potrebbe arrivare a più di 10,9 milioni di dollari di nuovi interessi attivi.

COSTI PER LA PIATTAFORMA LEGACY EVITATI

- › Per il reparto IT, la standardizzazione dell'automazione aziendale e della piattaforma dei flussi di lavoro ha consentito di evitare costi notevoli per la tecnologia. Ciò è stato conseguito ritirando sistemi preesistenti ed evitando ricerche impegnative e lunghi tempi di implementazione per nuove soluzioni. Grazie a IBM Automation Platform for Digital Business, la banca ha automatizzato oltre 50 processi aziendali. La configurazione e la comunicazione della standardizzazione della piattaforma di automazione nell'organizzazione hanno consentito alla banca di evitare di spendere tempo e denaro in ricerche e implementazione per i vari reparti, oltre al tempo e ai costi necessari per integrare fino a 20 diversi sistemi di automazione, per un totale di quasi 1,2 milioni di dollari.

Vantaggi (nell'arco di tre anni)



ESPERIENZA DELL'ONBOARDING DEI DIPENDENTI

- › Ora è più frequente che i dipendenti siano pronti a lavorare fin dal primo giorno, migliorando i tempi di attività. In precedenza, circa un quarto dei 10.000 nuovi dipendenti assunti in media ogni anno arrivava al primo giorno di lavoro con alcune attività ancora incomplete, ad esempio senza un account di rete configurato, un badge in dotazione o una scrivania e un laptop assegnato, e talvolta più di un dipendente poteva trovarsi in questa condizione. Con circa 10.000 nuove assunzioni all'anno e ritardi medi di quattro giorni circa (ma potenzialmente molto superiori), il problema aveva un notevole impatto sull'impegno di onboarding dei dipendenti. Con gli strumenti per i flussi di lavoro messi a disposizione da IBM Automation Platform for Digital Business, l'organizzazione ha potuto garantire che venissero inviati tutti i promemoria e le richieste giusti e che i problemi venissero segnalati e sottoposti a escalation secondo necessità, per garantire che i dipendenti fossero pronti a lavorare fin dal primo giorno e in grado di raggiungere più rapidamente la piena produttività. Questo miglioramento è stato stimato in oltre 2,5 milioni di dollari per la banca.

EFFICIENZA DELLE VENDITE E DEL MARKETING

- › Gli eventi che si svolgono in location come le università possono contribuire ad avvicinare i giovani alle banche. La registrazione dei titolari di nuovi conti è più efficiente e **ha consentito di risparmiare 30 minuti stimati per ogni nuovo conto grazie alla possibilità di evitare i tempi di reinserimento dei dati e correzione degli errori.** La banca organizza eventi presso i campus universitari e altre location per fornire educazione bancaria e per far avvicinare per la prima volta i giovani alle banche. In precedenza il processo era perlopiù cartaceo: gli studenti dovevano compilare un modulo di richiesta e al ritorno in ufficio i dipendenti della banca reinserivano i dati nei sistemi corretti, dovendo anche gestire gli errori che si potevano effettuare copiando le informazioni. Con IBM Automation Platform for Digital Business, il processo viene ora completato mediante un'app su tablet che avvia automaticamente i corretti processi di back-end e completa rapidamente la configurazione del conto, aumentando la produttività della banca di oltre un milione di dollari.

VANTAGGI NON QUANTIFICATI

L'organizzazione intervistata ha ottenuto ulteriori vantaggi, più difficili da quantificare o non ancora quantificati, per questo studio:

- › **Maggior numero di conti aperti grazie agli eventi presso le università e in altre location.** In occasione di questi eventi, il servizio clienti è ancora più importante dell'efficienza dei dipendenti. La banca ora offre una procedura più semplice e moderna che aiuta gli studenti universitari e altri clienti a ottenere informazioni e usufruire di un processo di apertura dei conti più rapido e comodo. Questo ha consentito di ottenere un maggior numero di nuovi clienti, il che significa più conti e nuovi interessi attivi per la banca.
- › **Soddisfazione professionale dei dipendenti.** L'attenzione prestata dalla banca all'automazione ha consentito di ridurre le attività semplici e ripetitive, permettendo ai dipendenti di concentrarsi su aree in cui possono fornire maggior valore, contribuendo anche a rendere più piacevole il loro lavoro fin dal primo giorno. Con un migliore onboarding dei dipendenti, i nuovi assunti non sono immediatamente esposti a frustrazione e delusione. Gli addetti al riesame dei prestiti non devono più sprecare tempo nella verifica di approvazioni ovvie e possono concentrarsi invece sull'assistenza a potenziali clienti con richieste più complesse nel loro percorso. L'automazione può contribuire a ridurre l'avvicendamento dei dipendenti e i costi di selezione, assunzione e formazione.
- › **Sono già stati automatizzati anche molti altri processi aziendali.** A oggi, la banca ha già implementato l'automazione in 50 processi (e altri se ne aggiungeranno), inclusi processi legati al retail banking, alla gestione degli asset, alle transazioni ACH e alla gestione degli assegni esteri. Alcuni tipi di automazione si limitano ad aumentare l'efficienza di attività semplici, altre sono più essenziali, ma tutti consentono di aumentare la produttività, risparmiare sui costi e/o aumentare i ricavi. "Possiamo sicuramente affermare che adottiamo questa soluzione quasi per tutto", ha affermato il responsabile BPM della banca.

Costi. L'organizzazione intervistata ha fatto registrare i seguenti costi VA, ponderati in base al rischio, nel corso dei tre anni dell'analisi:

- › **Costi per acquisto iniziale, pianificazione e implementazione.** Software IBM, hardware server e tempo per le risorse di implementazione della banca raggiungono un totale pari a circa 1,95 milioni di dollari.
- › **Costi correnti per le risorse.** I costi annuali comprendono le licenze e i servizi IBM, l'assistenza di terzi per l'ottimizzazione dei flussi di lavoro automatizzati e il tempo delle risorse interne dedicato alla creazione, al monitoraggio e alla gestione delle regole e delle procedure dei processi automatizzati. Tutte queste voci corrispondono a un totale di circa \$486.000 nell'Anno 1 e di \$444.000 negli Anni 2 e 3.

La metodologia TEI aiuta le aziende a dimostrare, giustificare e realizzare il valore tangibile delle iniziative IT per l'alta dirigenza e altri stakeholder principali delle aziende.

Quadro e metodologia TEI

Dalle informazioni fornite nell'intervista, Forrester ha creato un quadro di Total Economic Impact™ (TEI) per le organizzazioni che stanno prendendo in considerazione l'implementazione di IBM Automation Platform for Digital Business.

L'obiettivo del quadro è identificare i costi, i vantaggi, la flessibilità e i fattori di rischio che influiscono sulla decisione di investimento. Forrester ha adottato un approccio multifase per valutare l'impatto che IBM Automation Platform for Digital Business può avere su un'organizzazione:



DUE DILIGENCE

Interviste a stakeholder IBM e analisti Forrester per raccogliere dati relativi a IBM Automation Platform for Digital Business.



INTERVISTA AL CLIENTE

È stata intervistata un'organizzazione che utilizza IBM Automation Platform for Digital Business per acquisire dati relativamente a costi, vantaggi e rischi.



QUADRO DI MODELLO FINANZIARIO

È stato costruito un modello finanziario rappresentativo dell'intervista utilizzando la metodologia TEI; il modello finanziario è stato ponderato rispetto ai rischi in base ai problemi e ai dubbi dell'organizzazione intervistata.



CASE STUDY

Nel modellare l'impatto di IBM Automation Platform for Digital Business sono stati utilizzati quattro elementi fondamentali del TEI: vantaggi, costi, flessibilità e rischi. Data la sempre maggiore sofisticatezza delle aziende relativamente alle analisi del ROI legato agli investimenti IT, la metodologia TEI di Forrester permette di avere un'immagine completa dell'impatto economico complessivo delle decisioni di acquisto. Si veda l'Appendice A per ulteriori informazioni sulla metodologia TEI.

INFORMATIVE

Si suggerisce al lettore di tenere presente quanto segue:

Lo studio è stato commissionato da IBM e realizzato da Forrester Consulting. Non è da intendersi e utilizzarsi come analisi competitiva.

Forrester non fa ipotesi sul potenziale ROI che altre aziende potrebbero ricevere. Forrester consiglia vivamente ai lettori di effettuare una propria stima all'interno del quadro fornito nel report per determinare l'adeguatezza di un investimento in IBM Automation Platform for Digital Business.

IBM ha analizzato e fornito un feedback a Forrester, ma Forrester mantiene il controllo editoriale dello studio e dei suoi risultati e non accetta modifiche allo studio che contraddicano i risultati di Forrester o ne confondano il significato.

IBM ha fornito i nomi dei clienti per le interviste ma non vi ha partecipato.

Il percorso del cliente della soluzione IBM Automation Platform For Digital Business

PRIMA E DOPO L'INVESTIMENTO NELL'AUTOMAZIONE

ORGANIZZAZIONE INTERVISTATA

Per questo studio, Forrester ha intervistato un cliente IBM Automation Platform for Digital Business con le seguenti caratteristiche:

- › Sede negli Stati Uniti.
- › Operante nel settore bancario.
- › Concentrazione sui servizi bancari rivolti a consumatori e imprese.
- › Un'organizzazione di grandi dimensioni con oltre 50.000 dipendenti.

Principali problemi

Prima dell'implementazione di IBM Automation Platform for Digital Business, l'organizzazione riscontrava diversi problemi od opportunità che sperava di gestire con una nuova soluzione di automazione, tra cui:

- › **I processi di elaborazione dei prestiti potevano essere più rapidi, e molti potenziali clienti rinunciavano alle richieste inoltrate.** Ogni richiesta di prestito veniva riesaminata e il sistema di convalida era inefficiente. Il responsabile BPM della banca ha dichiarato: "Il processo si basava perlopiù su documenti cartacei. Si dovevano convalidare manualmente alcuni dati, come associare la data e i documenti. E se c'erano degli errori, i clienti dovevano apporre nuovamente la firma". La maggior parte delle banche continua ad avere difficoltà con i passaggi manuali dell'automazione dei prestiti e nel portare avanti l'obiettivo di implementare un'elaborazione rapida e diretta per soddisfare i clienti.
- › **Spesso il primo giorno di lavoro dei nuovi dipendenti i processi di configurazione erano incompleti e questo dilungava i tempi di formazione.** Tutte le fasi di inserimento dei nuovi dipendenti - come la configurazione di un badge di rete o la creazione di record per le Risorse umane - erano processi distinti. Il responsabile BPM ha proseguito: "Tutto si svolgeva manualmente e questo richiede del tempo perché si spostano molte carte e si fanno errori".
- › **Il reparto IT sapeva che erano già implementate varie soluzioni per i flussi di lavoro, e altre erano potenzialmente in arrivo: la situazione era dunque già costosa e i costi sarebbero potuti aumentare.** Ogni nuova iniziativa di automazione significava nuove richieste di offerta, revisioni, prove di concetto e molto altro. L'automazione dei processi ha bisogno di standard che consentano un approccio comune a sviluppo, integrazione, sicurezza, conformità, formazione e implementazione su sistemi legacy e limiti organizzativi. Costi e complessità scendono, mentre gli standard dell'architettura aumentano.

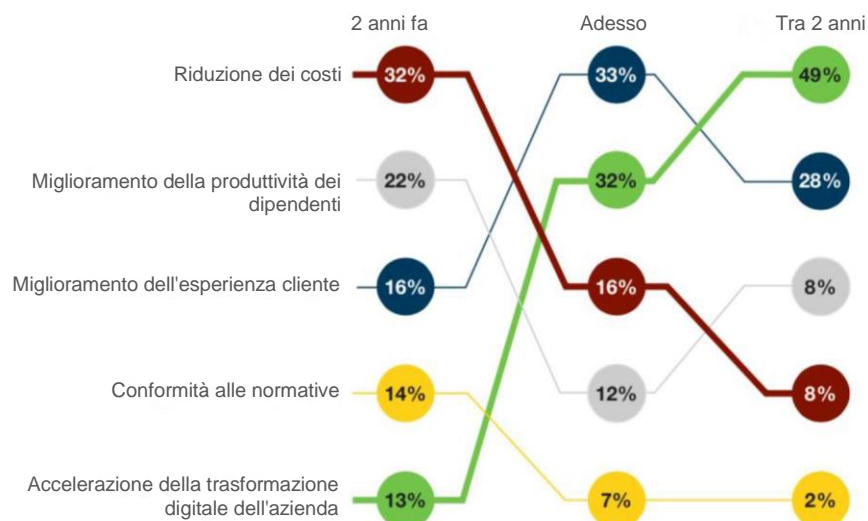
"Tutto si svolgeva manualmente e questo richiedeva del tempo perché giravano intorno molte carte e questo consentiva di compiere errori".

Responsabile BPM, banca



Il report "The Growing Importance Of Process To Digital Transformation" ("L'importanza crescente del processo di trasformazione digitale") di Forrester evidenzia i principali elementi che portano a iniziative di miglioramento dei processi oggi, due anni fa e tra due anni.¹ Sebbene i risparmi sui costi e l'efficienza dei dipendenti siano importanti, queste priorità stanno diminuendo a favore del miglioramento dell'esperienza clienti e della possibilità di trasformazione aziendale.

Per la banca, l'interesse per il processo di richiesta di prestiti rispecchiava tutte le esigenze sotto riportate, ma soprattutto ha migliorato l'esperienza del cliente e trasformato l'attività di concessione di prestiti in un servizio rapido e scalabile.



Requisiti della soluzione

L'organizzazione intervistata cercava una soluzione che potesse:

- › Velocizzare il processo di richiesta dei prestiti ed evitare che le richieste venissero abbandonate.
- › Garantire il completamento dei processi di configurazione prima del primo giorno di lavoro di un nuovo dipendente.
- › Possibilità di estendere l'automazione di processi e flussi di lavoro ad attività e processi nuovi ed esistenti.
- › Semplificare la pianificazione, l'integrazione e la formazione sull'automazione dei processi in molti team e reparti che desiderano implementarla.
- › Procedere a una standardizzazione con un'unica piattaforma per ridurre i costi per l'organizzazione.

La banca ha scelto IBM Automation Platform for Digital Business (sulla base di questi requisiti) e ha iniziato l'implementazione diversi anni fa, partendo con l'automazione dei prestiti e aggiungendo l'onboarding dei dipendenti e altri processi anno dopo anno, per un totale di 50 processi aziendali implementati a oggi.

Nota: per mostrare chiaramente il business case prima e dopo, lo studio si concentra sui processi e flussi di lavoro che hanno un maggiore impatto e sono strategicamente importanti per la banca. Altri processi non sono descritti in dettaglio poiché più piccoli, semplici o non misurati come vantaggio finanziario o risparmio sui costi al momento.

Inoltre, dal momento che non sono disponibili costi di implementazione dettagliati per flusso di lavoro, e per tenere conto del fatto che la pianificazione e l'implementazione differiscono per processi più semplici rispetto a flussi di lavoro più complicati, viene fornito un costo combinato per l'implementazione e le spese correnti come se tutti i processi importanti e con un impatto venissero implementati contemporaneamente ("Anno 1" in questa analisi).

I lettori possono utilizzare queste informazioni per l'analisi del proprio business case distribuendo l'inizio di progetti di automazione dei processi specifici e dei vantaggi nell'Anno 2, nell'Anno 3 o successivamente. Analogamente, i costi possono essere distribuiti negli anni sulla base della complessità di ciascun progetto di automazione dei processi.

Risultati chiave

Dall'intervista è emerso che i principali risultati dell'investimento della banca in IBM Automation Platform for Digital Business comprendono:

- ▶ **Un processo di richiesta dei prestiti più efficiente.** Con Operational Decision Manager, la banca è stata in grado di configurare flussi di lavoro che consentono un'approvazione più rapida dell'80% di tutte le richieste di prestito. "Alcuni processi di approvazione dei prestiti richiedevano giorni, a volte da 4 a 10 a seconda delle eccezioni; ora l'80% delle richieste di prestiti procede senza problemi e avviene in pochi secondi", ha affermato il responsabile BPM della banca. Questo ha migliorato sostanzialmente l'esperienza dei clienti e avviato il percorso della trasformazione digitale per la banca.
- ▶ **Sono stati aperti più conti di prestito.** Un processo di istruttoria dei prestiti più efficiente non soltanto consente di risparmiare il tempo dei dipendenti ma rende la procedura più rapida, comoda e persino piacevole anche per i clienti, che possono compilare la richiesta online, evitare le domande di follow-up per risolvere gli errori di ridigitazione e nella grande maggioranza dei casi ottenere risposte più rapidamente. Ciò contribuisce a ridurre l'abbandono delle richieste di prestiti (ovvero i casi in cui il richiedente rinuncia e si rivolge a un'altra banca o un altro fornitore di prestiti), il che significa che vengono aperti più conti, che la banca ha maggiori ricavi e opportunità di entrate e che più clienti sono più soddisfatti del processo di prestito. "Vogliamo ottenere una qualità migliore", ha proseguito il responsabile BPM.
- ▶ **Onboarding puntuale dei dipendenti.** Business Automation Workflow aiuta a collegare vari sistemi e configurare flussi di lavoro automatizzati per processi ripetitivi. I nuovi dipendenti hanno bisogno che vari aspetti siano configurati prima del loro primo giorno, e ogni anno i nuovi dipendenti sono migliaia. Hanno tutti bisogno di una scrivania, una chiave elettronica, licenze software, buste paghe e assicurazione sanitaria, la maggior parte dei quali richiede l'accesso a diversi sistemi. "A volte un flusso di lavoro incrocia i nostri sistemi - accade in varie situazioni - e in casi come questi Business Automation Workflow può essere la chiave che unifica l'intero processo", ha affermato il responsabile BPM della banca.

"Alcuni processi di approvazione dei prestiti richiedevano giorni, a volte da 4 a 10 a seconda delle eccezioni; ora l'80% delle richieste di prestiti procede senza problemi e avviene in pochi secondi".

Responsabile BPM, banca



"Vogliamo ottenere una qualità migliore".

Responsabile BPM, banca



- › **I nuovi modelli di esperienza utente hanno aperto nuove opportunità di business.** In precedenza le visite ai campus universitari e altre location per aprire il primo conto bancario erano scomode e basate su documenti cartacei. Con Business Automation Workflow, la banca ha configurato un modulo di richiesta basato su tablet che, una volta inoltrato, avvia tutti i passaggi necessari per aprire un nuovo conto, fornendo ai clienti un risultato più rapido. Il responsabile BPM ha spiegato: "Tutto si svolgeva manualmente e questo richiede del tempo perché si spostano molte carte e le persone fanno errori".
- › **La standardizzazione con IBM Automation Platform for Digital Business ha consentito di evitare i costi della soluzione legacy.** La piattaforma standard completa di IBM aiuta la banca a gestire l'automazione di tutte le attività e i flussi di lavoro, dai prestiti all'onboarding dei dipendenti. Ciò significa che è possibile implementare nuove automazioni senza dover cercare nuovi sistemi perché ogni reparto ha esigenze specifiche o perché la piattaforma standard non è stata estesa all'intera organizzazione. Il responsabile BPM ha proseguito: "Ora che disponiamo di una piattaforma standard possiamo ripartire da questo invece di dover comprendere come portare avanti ogni progetto e procedere a un'analisi completa di ogni vendor", ha dichiarato il responsabile BPM della banca.

"A volte un flusso di lavoro incrocia i nostri sistemi - accade in varie situazioni - e in casi come questi Business Automation Workflow può essere la chiave che unifica l'intero processo".

Responsabile BPM, banca



Analisi dei vantaggi

Vantaggi totali

RIF.	VANTAGGIO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Atr	Produttività nell'elaborazione dei prestiti	\$3.200.000	\$3.360.000	\$3.528.000	\$10.088.000	\$8.336.589
Btr	Nuovi prestiti approvati	\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500	\$13.240.500	\$10.941.773
Ctr	Efficienza nell'onboarding dei dipendenti	\$1.008.000	\$1.008.000	\$1.008.000	\$3.024.000	\$2.506.747
Dtr	Produttività degli eventi marketing	\$405.000	\$405.000	\$405.000	\$1.215.000	\$1.007.175
Etr	Costi evitati per le piattaforme	\$464.000	\$464.000	\$464.000	\$1.392.000	\$1.153.899
	Vantaggi totali (ponderati in base al rischio)	\$9.277.000	\$9.647.000	\$10.035.500	\$28.959.500	\$23.946.183

Produttività nell'elaborazione dei prestiti

La banca ha milioni di clienti e stima di ricevere ogni anno 2 milioni di nuove richieste di prestiti.

PRIMA DELL'AUTOMAZIONE DELL'ELABORAZIONE DEI PRESTITI

Prima di IBM Automation Platform for Digital Business ogni richiesta implicava molti più documenti cartacei e almeno qualche forma di riesame e approvazione manuale, indipendentemente dal fatto che si trattasse di un richiedente ovviamente qualificato che soddisfaceva tutti i requisiti minimi o di una persona che richiedeva più attenzione.

Ogni riesame delle richieste:

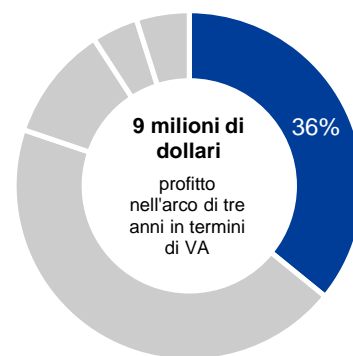
- Richiedeva un tempo considerevole per il completamento.
- Ogni richiesta di prestito andava ad aggiungersi a quelle in arretrato, il che significava che vi erano tempi di attesa.
- La banca era esposta al rischio di accusa di faziosità o trattamento preferenziale per alcuni richiedenti quando ogni richiesta di prestito veniva riesaminata manualmente.

DOPO L'AUTOMAZIONE DELL'ELABORAZIONE DEI PRESTITI

L'estensione del ruolo dell'automazione per renderla una parte più importante del processo di richiesta di prestiti - anche per semplici riesami delle richieste che richiedono tempo - ha consentito di risparmiare un tempo considerevole, migliorato le interazioni con i clienti e ridotto il rischio di preferenze nel riesame e altri reclami. Ad esempio:

- Con Operational Decision Manager, la banca ha potuto riunire regole standard in un unico luogo ben gestito.
- Le regole non fanno più parte della checklist di qualcuno, né sono sepolte in un codice applicativo, ma fanno parte di un elenco gestito accessibile ai dirigenti aziendali per la revisione e la modifica.

La tabella precedente mostra il totale di tutti i vantaggi nelle aree sotto elencate, oltre ai valori attuali (VA) scontati al 10%. Nell'arco di tre anni, l'organizzazione intervistata si aspetta che i vantaggi totali, ponderati in base al rischio, corrispondano a un VA di oltre 23,9 milioni di dollari.



Produttività nell'elaborazione dei prestiti: 36% dei vantaggi totali

- › Sia i dirigenti aziendali che i responsabili IT sono in grado di visualizzare e/o aggiornare il flusso di lavoro dell'istruttoria di prestito, le decisioni in merito alla richiesta e l'integrazione con altre applicazioni.

Oggi, l'80% di tutte le richieste di prestito viene approvato rapidamente poiché i richiedenti che soddisfano tutti i criteri necessari non necessitano di un'ulteriore elaborazione manuale e possono essere gestiti automaticamente. Altre richieste (incluse eventuali richieste che potrebbero essere state automaticamente rifiutate) vengono spostate in una coda di riesame per ulteriore considerazione e follow-up. Anche per le richieste che necessitano di un riesame manuale, il flusso di lavoro automatizzato svolge molte attività, tra cui: generazione automatica del conto, finanziamento del prestito e comunicazione al titolare del conto.

L'automazione consente una maggiore produttività del riesame manuale dei prestiti, un vantaggio essenziale per la banca. La banca stima:

- › Prima dell'automazione, un riesame manuale dei prestiti richiedeva in media 10 minuti, e i 2 milioni di richieste ricevute venivano sottoposti tutti a riesame.
- › La banca stima che il numero di richieste elaborate crescerà del 10% ogni anno. Una migliore automazione consente ai dipendenti di dedicare più tempo a ulteriori richieste e al contempo è un criterio a valore aggiunto che induce più potenziali clienti a scegliere la banca rispetto alle altre.
- › Oggi si procede a un riesame manuale dettagliato solo per il 20% di tutte le richieste; si prevede che ognuno dei 400.000 riesami richiederà mediamente più tempo che in precedenza poiché si tratta di richieste complicate o dubbie che necessitano di maggiore attenzione. Ora i revisori delle richieste di prestito hanno meno lavoro arretrato e più tempo da dedicare al riesame di ogni richiesta, fornendo un servizio di maggiore qualità.
- › Per i revisori delle richieste di prestito si stima un costo orario di \$20.



Oggi, l'80% di tutte le richieste di prestiti non necessita di ulteriore revisione ed è approvato automaticamente.

Produttività nell'elaborazione dei prestiti - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
A1	Prestiti elaborati		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A2	Prestiti revisionati manualmente in precedenza		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A3	Prestiti revisionati manualmente adesso		400.000	420.000	441.000
A4	Tempo necessario per elaborare manualmente un prestito in precedenza (minuti in media)		10	10	10
A5	Tempo necessario per elaborare manualmente un prestito adesso (minuti in media)		20	20	20
A6	Ore totali risparmiate ogni anno	$(A2*A4 - A3*A5)/60$	200.000	210.000	220.500
A7	Costo orario medio per un revisore		\$20	\$20	\$20
At	Miglioramenti nell'automazione dei riesami delle richieste di prestito e nell'efficienza	$A6*A7$	\$4.000.000	\$4.200.000	\$4.410.000
	Ponderazione in base al rischio	↓15%			
Atr	Miglioramenti nell'automazione dei riesami delle richieste di prestito e nell'efficienza (ponderati in base al rischio)		\$3.200.000	\$3.360.000	\$3.528.000

Il calcolo del valore della produttività dei dipendenti addetti al riesame dei prestiti include:

- › Tempo totale dedicato al riesame dei prestiti prima dell'automazione. A questo, si sottrae il tempo dedicato oggi al riesame dei prestiti.
- › Le 200.000 ore riflettono la riallocazione di parte dell'impegno del team a risorse più preziose, quali servizio clienti e assistenza, nonché la capacità di evitare alcune riassunzioni necessarie a causa dei naturali attriti all'interno dei team dopo promozioni o cambi di carriera.

Un'altra parte standard dell'analisi TEI di Forrester è la ponderazione in base al rischio a causa della possibilità di sovrastima e sottostima e/o metriche di input che potrebbero essere altamente volatili. Per la banca, l'attività di prestito è relativamente standard ma è comunque possibile sovrastimare il risparmio in tempo e produttività. Per tenerne conto, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 20%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi superiore a 8,3 milioni di dollari.

Nuovi prestiti approvati

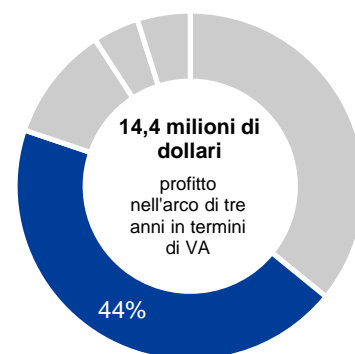
Oltre alla maggiore produttività dei dipendenti, l'automazione del processo di riesame dei prestiti fornisce ai clienti e ai potenziali titolari di un conto di prestito una procedura molto più rapida e semplice, che può favorire una migliore soddisfazione della clientela e un maggior numero di prestiti chiusi.

PRIMA DELL'AUTOMAZIONE DELLE RICHIESTE DI PRESTITI

Prima che la banca automatizzasse completamente il flusso di lavoro legato alle richieste di prestiti:

- › Ogni prestito prevedeva un determinato livello di riesame manuale, come descritto sopra.

Il rischio di impatto è il rischio per cui le esigenze di business o tecnologiche dell'organizzazione potrebbero non essere soddisfatte dall'investimento, con il risultato di minori vantaggi totali complessivi. Maggiore è l'incertezza, più ampio è il range potenziale di risultati per i vantaggi stimati.



Interessi attivi sui nuovi prestiti: **44%** dei vantaggi totali

- › I richiedenti dovevano attenderne il completamento, in particolar modo per richieste complesse che necessitavano di più tempo e follow-up: spesso meno di due giorni ma talvolta una settimana o più.
- › Considerata la varietà di opzioni disponibili per chi cerca un prestito, molti rinunciavano e si rivolgevano a un'altra banca che avrebbe probabilmente fornito una risposta in tempi più rapidi.

Le richieste abbandonate rappresentavano una considerevole perdita di possibili ricavi per la banca. La banca stima:

- › Nel primo anno dopo l'automazione del flusso di lavoro sono stati approvati 1,75 milioni di prestiti (sui 2 milioni totali di richieste di prestito elaborate).
- › La banca stima una crescita del 10% nel secondo e terzo anno.
- › Con l'automazione dei flussi di lavoro e richieste di prestito rapide per l'80% dei richiedenti grazie alla piattaforma di automazione di IBM, si stima che ciò contribuisca a un ulteriore 1% di richieste di prestiti che sono ora approvate.
- › L'approvazione rapida contribuisce in modo significativo a un aumento nelle richieste di prestiti. La banca ha inoltre implementato campagne vendite e marketing migliorate e migliori pratiche che hanno contribuito a questo risultato. Dei 17.500 nuovi prestiti approvati, si stima che il 75% sia legato all'automazione dei flussi di lavoro.
- › Inoltre, si stima che le dimensioni medie dei prestiti siano di \$15.000, con un tasso di redditività operativa del 2% sul volume dei prestiti per la banca.

DOPO L'AUTOMAZIONE DELLE RICHIESTE DI PRESTITI

Con IBM Automation Platform for Digital Business:

- › Molte richieste di prestiti sono elaborate immediatamente.
- › Tutti i prestiti sono elaborati più rapidamente.

"Se si riceve un'approvazione in pochi secondi, il prestito non verrà abbandonato, ma se ci vogliono due settimane, potrebbe succedere", ha affermato il responsabile BPM della banca.

Dal momento che l'elaborazione delle richieste di prestiti potrebbe risultare migliore per un'ampia varietà di miglioramenti, e poiché le dimensioni dei prestiti possono variare ampiamente, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 20%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi superiore a 10,9 milioni di dollari.



Almeno l'1% di prestiti in più viene chiuso grazie a riesami più rapidi e approvazioni automatizzate.

"Se si riceve un'approvazione in pochi secondi, il prestito non verrà abbandonato, ma se ci vogliono due settimane, potrebbe succedere".

Responsabile BPM, banca



Interessi attivi dei nuovi prestiti approvati - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
B1	Prestiti approvati in precedenza		1.750.000	1.837.500	1.929.375
B2	Aumento delle richieste di prestito completate con revisioni automatiche (ad es. riduzione delle domande abbandonate/annullate)		1%	1%	1%
B3	Prestiti aggiuntivi approvati	B1*B2	17.500	18.375	19.294
B4	Dimensioni medie dei prestiti		\$15.000	\$15.000	\$15.000
B6	Risultato operativo medio dal volume dei prestiti		2%	2%	2%
Bt	Nuovi interessi attivi totali grazie all'automazione delle decisioni sui prestiti	B3*B4*B5	\$5.250.000	\$5.512.500	\$5.788.125
	Ponderazione in base al rischio	↓20%			
Btr	Nuovi interessi attivi totali grazie all'automazione delle decisioni sui prestiti (ponderati in base al rischio)		\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500

Costi evitati per le piattaforme

La standardizzazione della banca con IBM Automation Platform for Digital Business ha comportato risparmi sui costi grazie ai sistemi legacy ritirati, oltre ai significativi costi evitati non dovendo più ricercare e implementare una soluzione specifica per ogni reparto.

PRIMA DEL CONSOLIDAMENTO DELLA PIATTAFORMA LEGACY

Prima che la banca stabilisse IBM Automation Platform for Digital Business come standard, l'automazione dei processi di reparti specifici era una prospettiva scoraggiante, ad es:

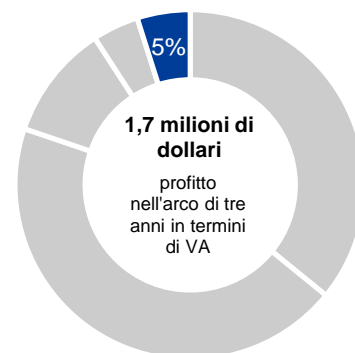
- › L'organizzazione non poteva contare su nessuna piattaforma.
- › Altri reparti con iniziative di automazione proprie avevano scelto applicazioni specifiche che spesso non erano adeguate per altri reparti.

"Prima ci affidavamo ad applicazioni interne, gestione delle regole ad hoc e altri processi manuali", ha dichiarato il responsabile BPM della banca.

DOPO IL CONSOLIDAMENTO DELLE PIATTAFORME CON LA SOLUZIONE DI AUTOMAZIONE DI IBM

Utilizzando IBM Automation Platform for Digital Business, la banca ha standardizzato:

- › L'automazione dei flussi di lavoro e delle attività con Business Automation Workflow.
- › Le operazioni decisionali con Operational Decision Manager.
- › Accessi aziendali forniti per l'elaborazione di modelli e regole con Blueworks Live.



Costi evitati per le piattaforme: **5%** dei vantaggi totali

"Abbiamo una piattaforma standard su cui possiamo basarci, invece di dover gestire ogni progetto con un'analisi di tutti i vendor", ha dichiarato il responsabile BPM della banca. Un team centrale contribuisce a coordinare questo impegno.

La banca stima:

- › L'implementazione dei tre flussi di lavoro principati sopra descritti avrebbe richiesto fasi di esplorazione, pianificazione e implementazione, più costi di licenza e assistenza continuativi per un totale di almeno \$500.000 all'anno.
- › Ogni dirigente aziendale che cerchi di automatizzare un flusso di lavoro deve condurre una ricerca per determinare se sia possibile utilizzare una delle soluzioni già implementate o se sia necessaria una nuova soluzione: questa procedura può arrivare a costare \$80.000 o più per risorse interne continuative e costi per assistenza esterna.

"Disponiamo di una piattaforma standard su cui possiamo basarci".

Responsabile BPM, banca



Costi evitati per le piattaforme - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
C1	Costi di gestione dei nuovi flussi di lavoro		\$80.000	\$80.000	\$80.000
C2	Costi di gestione e assistenza delle precedenti piattaforme		\$500.000	\$500.000	\$500.000
Ct	Costi evitati per le piattaforme	C1+C2	\$580.000	\$580.000	\$580.000
	Ponderazione in base al rischio	↓20%			
Ctr	Costi evitati per le piattaforme (ponderati in base al rischio)		\$464.000	\$464.000	\$464.000

Con IBM Automation Platform for Digital Business, la banca può evitare investimenti in singole iniziative di automazione che richiederebbero tempo e costi significativi per:

- › Ricerca di vendor che vendano la soluzione giusta.
- › Raccolta dei requisiti per creare una richiesta di informazioni da inviare ai vendor.
- › Formazione di un comitato per restringere le richieste di informazioni a una rosa di finalisti.
- › Creazione di criteri ed esecuzione di una Proof-of-Concept (POC) da parte di ciascun vendor.
- › Emissione di richieste d'offerta e selezione di un vendor.
- › Negoziazione dei prezzi con il vendor, finalizzazione di un accordo e avvio del processo di approvvigionamento.
- › Pianificazione per l'integrazione con gli ambienti esistenti.

I flussi di lavoro automatizzati gestiti con le nuove soluzioni avrebbero richiesto ulteriore tempo e costi legati a:

- › Lavoro mirato a identificare problemi o rischi connessi a standard aziendali, vulnerabilità del software e documentazione delle problematiche da risolvere.
- › Creazione di ambienti (ricerca, sviluppo, collaudo, assicurazione qualità e produzione, per indicare solo alcuni ambienti necessari).



L'impegno di automazione in precedenza era ad hoc e decentralizzato.

L'organizzazione avrebbe finito per avere 10 piattaforme diverse senza standardizzazione.

- › Assunzione di consulenti per fornire assistenza con il primo progetto e apprendere le migliori pratiche.

Dal momento che i costi di acquisto della piattaforma, integrazione e di altro tipo possono variare ampiamente, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 20%, ottenendo un VA totale nell'arco di tre anni ponderato per il rischio di quasi 1,2 milioni di dollari.

Efficienza nell'onboarding dei dipendenti

La banca ha inoltre considerato l'onboarding dei dipendenti un altro processo regolare che avrebbe potuto beneficiare dell'efficienza e dell'automazione dei flussi di lavoro. L'organizzazione assume ogni anno 10.000 nuovi dipendenti o più, e molti di essi hanno dovuto affrontare difficoltà legate a processi e procedure incompleti al loro arrivo.

PRIMA DELL'AUTOMAZIONE DELL'ONBOARDING DEI DIPENDENTI

Senza l'automazione dei flussi di lavoro, al suo arrivo il primo giorno un nuovo dipendente avrebbe potuto scoprire che:

- › Non gli veniva fornito un badge.
- › Non disponeva di un account di rete.
- › Non aveva una scrivania o un laptop.
- › Il pacchetto Risorse umane non era pronto. Tutti questi passaggi, e non solo, sono quelli che la banca (e quasi ogni organizzazione) deve affrontare per l'inserimento di un nuovo dipendente. La maggior parte di questi passaggi deve essere coordinata con diverse persone in reparti differenti utilizzando vari sistemi.

Ritardi in questi passaggi fanno sì che un nuovo dipendente debba attendere il completamento di tutto. La banca stima che, prima dell'automazione dei flussi di lavoro, il 25% dei nuovi assunti scopriva che il processo di onboarding era incompleto o assente.

La formazione condotta senza uno spazio di lavoro o un laptop può richiedere rilavorazione, le riunioni potrebbero essere rimandate e i nuovi dipendenti potrebbero lavorare lentamente o, nel peggiore scenario, doversi sedere e aspettare che accada qualcosa. "A volte serviva una settimana prima che avessero tutto, e che potessero cominciare a lavorare per completare il loro orientamento", ha dichiarato il responsabile BPM della banca.

Inefficienze come queste comportano ritardi nel completamento dell'onboarding dei dipendenti, poiché occorre del tempo per raggiungere la piena produttività. Anche tutti gli altri ne risentono poiché il reparto IT deve abbandonare tutto per configurare un nuovo account di rete, i colleghi devono riorganizzare le loro postazioni di lavoro per fare spazio temporaneamente e i responsabili devono dedicare del tempo alla risoluzione di tutti i problemi.

DOPO L'AUTOMAZIONE DELL'ONBOARDING DEI DIPENDENTI

Con IBM Automation Platform for Digital Business, in particolare con Business Automation Workflow, la banca può coordinare tutte queste attività in un unico flusso di lavoro che può essere avviato da un responsabile o dal reparto Risorse umane quando un nuovo dipendente è pronto a entrare nell'organizzazione. Ciò include passaggi



**Efficienza
nell'onboarding dei
dipendenti: 11% dei
vantaggi totali**

automatizzati come:

- › Creazione di un account di rete o di un record nel sistema Risorse umane.
- › Invio di e-mail al team incaricato della creazione delle chiavi elettroniche e della fornitura di spazi di lavoro e conferma della creazione della chiave.
- › Approvazione dell'accesso di rete.
- › Configurazione di un laptop di lavoro e consegna presso la nuova scrivania.

La banca stima 10.000 nuove assunzioni all'anno, e stima che:

- › Prima dell'automazione dei flussi di lavoro, il 25% di questi nuovi assunti scopriva che il proprio processo di onboarding era incompleto o assente, come sopra menzionato.
- › I ritardi causati da un onboarding incompleto dei dipendenti comportava mediamente quattro giorni di tempo perso (considerato il tempo totale necessario da parte del dipendente, del relativo responsabile e di tutti i soggetti coinvolti in un onboarding precipitoso).
- › È stato utilizzato un costo orario medio ampio considerato che il problema potrebbe accadere a chiunque, ad es. cassieri, dirigenti o altri dipendenti.
- › Nell'ambito di tutti i vantaggi legati all'ampio miglioramento della produttività, le analisi TEI di Forrester ipotizzano che non tutte le ore risparmiate saranno utilizzate per altre attività, ma forse per una tazza di caffè, chiacchiere con i colleghi, andare a casa in orario o altro. Sono tutte attività preziose e importanti per l'equilibrio vita/lavoro dei dipendenti, ma non sono incluse in questa metrica di produttività diretta. Di conseguenza, si applica un tasso di realizzazione del 50%.



I problemi nell'onboarding dei dipendenti possono causare ritardi di quattro giorni o più.
L'automazione può contribuire significativamente a evitare problemi legati alle 10.000 nuove assunzioni all'anno.

Efficienza nell'onboarding dei dipendenti - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
D1	Dipendenti assunti ogni anno		10.000	10.000	10.000
D2	Percentuale di nuove assunzioni con start-up non terminato		25%	25%	25%
D3	Ore di ritardo (prima della piena produttività)		4	4	4
D4	Costo medio per dipendente bancario		\$35	\$35	\$35
D5	Percentuale di ritardi eliminati grazie all'automazione dell'onboarding dei dipendenti		80%	80%	80%
D6	Tasso di realizzazione della produttività standard		50%	50%	50%
Dt	Costi evitati per l'onboarding dei dipendenti	$D1 * D2 * D3 * 8 * D4 * D5 * D6$	\$1.120.000	\$1.120.000	\$1.120.000
	Ponderazione in base al rischio	↓10%			
Dtr	Costi evitati per l'onboarding dei dipendenti (ponderati in base al rischio)		\$1.008.000	\$1.008.000	\$1.008.000

Con la piattaforma IBM Automation Platform for Digital Business, la banca stima che l'80% dei problemi sarà eliminato grazie all'automazione dei flussi di lavoro.

Il costo per dipendente fornito e sopra menzionato è una stima ampia utilizzata in un processo che potrebbe coinvolgere responsabili o molti ruoli lavorativi. Per tenerne conto, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 10%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 2,5 milioni di dollari.

Maggiore efficienza degli eventi di marketing

La banca organizza una serie di eventi presso campus universitari e altre location per contribuire a istruire i giovani adulti riguardo al settore bancario e aiutarli ad aprire quello che per molti è il loro primo conto corrente o di risparmio.

PRIMA DELL'AUTOMAZIONE

Per le richieste di nuovi conti ricevute durante gli eventi, come quelli nei campus universitari, i dipendenti della banca dovevano:

- › Raccogliere le richieste compilate a mano.
- › Inserire le informazioni e avviare il processo di creazione del conto dopo essere tornati in ufficio.

L'operazione richiedeva tempo e si prestava facilmente a errori quando i dipendenti cercavano di leggere per poi ridigitare le informazioni scritte a mano. La banca riteneva che il reinserimento dei dati del conto fosse una perdita di tempo, così come quello necessario per correggere i numerosi errori immessi.

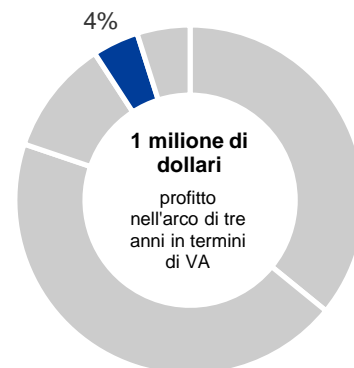
DOPO L'AUTOMAZIONE

Con Business Automation Workflow collegato a un front-end basato su web, i dipendenti possono ora recarsi agli eventi organizzati nelle università e in altre location con tablet per consentire agli studenti di compilare i moduli necessari. "È possibile iscriversi e attivare un processo automatizzato", ha raccontato il responsabile BPM della banca. Le informazioni finiscono direttamente nei sistemi della banca per avviare il processo di creazione del conto che comprende l'apertura del conto, la comunicazione al titolare del conto e altre attività.

La banca stima:

- › Ogni anno si svolgono circa mille eventi presso le università o in altre location, e durante ogni evento si aprono in media 40 nuovi conti.
- › Prima dell'automazione erano necessari in media 30 minuti per inserire le informazioni del conto e gestire problemi, domande o errori.
- › Con l'automazione dei flussi di lavoro, si risparmia il 75% del tempo: parte di questo viene ancora dedicato a rispondere alle domande e a gestire problemi legati all'immissione dei dati da parte degli studenti.
- › Per i dipendenti addetti agli eventi, si stima un costo di 30 dollari all'ora (poiché si tratta probabilmente di dipendenti marketing o commerciali di livello base o con poca esperienza).

Il numero di eventi all'anno e quello di nuovi conti aperti a ogni evento possono variare ampiamente. Per tenere conto di una possibile sovrastima, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 10%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di più di un milione di dollari.



Maggiore efficienza degli eventi di marketing: **4%** dei vantaggi totali

"È possibile iscriversi e attivare un processo automatizzato".

Responsabile BPM, banca



I promotori degli eventi possono completare le nuove richieste il 75% più rapidamente, e questo porta all'apertura di un maggior numero di conti.

Maggiore efficienza degli eventi di marketing - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
E1	Numero di eventi all'anno		1.000	1.000	1.000
E2	Numero di conti aperti per evento		40	40	40
E3	Tempo di follow-up necessario per conto inserito manualmente (minuti)		30	30	30
E4	Percentuale di tempo risparmiato grazie alle soluzioni di automazione IBM		75%	75%	75%
E5	Costo orario medio per i dipendenti che effettuano visite in loco		\$30	\$30	\$30
Et	Miglioramento della produttività marketing in loco	$E1 * E2 * E3 / 60 * E4 * E5$	\$450.000	\$450.000	\$450.000
	Ponderazione in base al rischio	↓10%			
Etr	Miglioramento della produttività marketing in loco (ponderato in base al rischio)		\$405.000	\$405.000	\$405.000

Vantaggi non quantificati

Questa analisi stima i vantaggi e i costi di IBM Automation Platform for Digital Business per la banca.

EFFICIENZE E ALTRI VANTAGGI DA PROCESSI DI AUTOMAZIONE AGGIUNTIVI

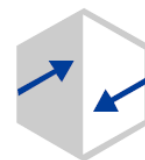
I vantaggi quantificati sopra evidenziati si concentrano sui principali flussi di lavoro e processi che sono migliorati a seguito dell'automazione, ma ve ne sono molti altri che la banca ha migliorato grazie all'automazione e ai processi decisionali. Non sono inclusi sopra poiché si tratta di flussi di lavoro minori, più concentrati e/o che non sono stati ancora misurati nel necessario dettaglio. Tra gli altri processi che la banca ha già automatizzato:

- › Reporting delle spese.
- › Diverse attività IT comuni, come la configurazione e la chiusura dei conti.
- › Altre integrazioni dei servizi di prestito, come i prestiti per le auto.

Si stima che forniscano ancora più vantaggi alla banca (i vantaggi per processi aggiuntivi devono includere costi di investimento aggiuntivi per espandere la piattaforma, seppur sicuramente con un costo di investimento inferiore rispetto a prima delle soluzioni di automazione IBM).

ULTERIORI RISPARMI SUI COSTI PER LE PIATTAFORME LEGACY

La banca ha inoltre ridotto o completamente eliminato i costi per le piattaforme legacy per i numerosi altri processi che ha ora automatizzato con IBM Automation Platform for Digital Business, oltre al costo di completare manualmente il lavoro per i processi che erano eccessivamente costosi da automatizzare in precedenza, ma non sono ancora stati automatizzati o la cui automazione è in programma a breve.



La banca ha implementato l'automazione per decine di flussi di lavoro e attività, fornendo un valore ancora maggiore.

SODDISFAZIONE PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI

I dipendenti possono concentrarsi sul loro lavoro quotidiano in aree in cui possono fornire maggiore valore invece di occuparsi di semplici attività ripetitive, rendendo più piacevole lo svolgimento delle loro mansioni. Fin dal primo giorno, grazie a un migliore onboarding dei dipendenti, i nuovi assunti non sono soggetti alla frustrazione e alla noia che derivano dal ritardo nel completamento delle attività di inserimento. I revisori dei prestiti non devono più dedicare tempo al riesame di approvazioni ovvie e possono concentrarsi invece sull'assistenza a potenziali clienti con richieste più complesse nel loro percorso. Questi esempi evidenziano soltanto due delle numerose aree in cui l'automazione può aiutare i dipendenti a fornire maggiore valore e qualità. Ciò può contribuire a migliorare la soddisfazione professionale, comportando un minore avvicendamento dei dipendenti e riducendo i costi di selezione, assunzione e formazione.

Flessibilità

La metodologia TEI di Forrester considera, tra l'altro, le future opzioni disponibili per un'azienda dopo aver completato l'investimento iniziale e aver già concretizzato dei vantaggi. In altre parole, l'investimento iniziale nella soluzione IBM Automation Platform for Digital Business potrebbe essere completo, ma la banca continuerà a impegnarsi per identificare nuove opportunità per migliorare l'efficienza e la crescita. Sono diversi gli scenari in cui un cliente potrebbe scegliere l'implementazione, e il valore e la misurazione della flessibilità sono chiaramente unici per ciascun cliente.

FUTURI VANTAGGI ATTESI IN TERMINI DI FLESSIBILITÀ PER LA BANCA

La strategia di miglioramento continuo della banca includerà grande concentrazione sull'automazione. "Lanceremo nuovi processi e attueremo un ciclo di miglioramento continuo dei processi", ha dichiarato il responsabile BPM della banca. Nell'ambito di questa iniziativa di miglioramento continuo, la banca prevede di aggiungere altre soluzioni di automazione per individuare nuove aree in cui:

- › Lavorare sui processi di automazione che possono aiutare ad automatizzare ancora più dell'attuale 80% di prestiti automaticamente approvati.
- › Velocizzare altre attività.
- › Rendere più efficienti altri flussi di lavoro.
- › Contribuire a ottimizzare altri passaggi decisionali.

Sebbene l'automazione di un maggior numero di richieste di prestito richiederebbe nuovi dati e regole aziendali (e probabilmente l'approvazione della direzione e dell'alta dirigenza), la piattaforma IBM Automation Platform for Digital Business può già supportare l'automazione dei flussi di lavoro per un maggior numero di approvazioni di prestiti man mano che la banca acquisisce nuovi dati e approfondimenti per definire regole specifiche per l'approvazione dei prestiti.

Tutti questi vantaggi in termini di miglioramenti sarebbero misurati sulla base degli specifici processi interessati e includerebbero anche costi di

La flessibilità, secondo la definizione del TEI, rappresenta un investimento in capacità aggiuntiva ovvero capacità che potrebbe essere trasformata in vantaggi aziendali futuri per investimenti aggiuntivi. Ciò fornisce a un'azienda il "diritto" o la capacità di impegnarsi in iniziative future, ma non l'obbligo a farlo.



La standardizzazione con IBM Automation Platform for Digital Business consentirà nuove iniziative di automazione senza le significative spese di implementazione e personalizzazione di una nuova soluzione di automazione.

investimento aggiuntivi per espandere la piattaforma. Tuttavia, per quanto riguarda i risparmi sui costi della piattaforma, la standardizzazione con IBM Automation Platform for Digital Business consentirà l'aggiunta di nuove iniziative di automazione senza le significative spese di implementazione e personalizzazione di una nuova soluzione di automazione. In questo modo, aiuterà la banca a sfruttare molte altre opportunità future rispetto a quanto atteso con la piattaforma precedente.

La flessibilità potrebbe inoltre essere quantificata se valutata nell'ambito di un progetto specifico (descritto più dettagliatamente nell'appendice A).

Analisi dei costi

DATI SUI COSTI QUANTIFICATI

Costi totali

RIF.	COSTO	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Ftr	Costi iniziali	\$1.947.750	\$0	\$0	\$0	\$1.947.750	\$1.947.750
Gtr	Costi correnti	\$0	\$486.150	\$444.150	\$444.150	\$1.374.450	\$1.142.717
	Costi totali (ponderati in base al rischio)	\$1.947.750	\$486.150	\$444.150	\$444.150	\$3.322.200	\$3.090.467

Costi iniziali

La banca ha impiegato circa 12 mesi per la pianificazione e l'implementazione dei tre flussi automatizzati descritti nella sezione Vantaggi.

I costi di implementazione comprendono:

- I costi di acquisto del software IBM Automation Platform for Digital Business, nella misura necessaria per coprire i tre flussi di lavoro, sono stati stimati in circa \$470.000.
- Costi per server e altro hardware necessari per l'implementazione e la connessione della piattaforma di automazione IBM con altri sistemi. Le opzioni hardware possono variare notevolmente, per la banca si stimano circa \$470.000.
- Servizi di assistenza per l'implementazione della piattaforma, l'implementazione delle applicazioni, il collaudo e l'ottimizzazione dei flussi di lavoro: stimati in circa \$540.000.

Anche in questo caso, la cifra è stata leggermente ponderata per il rischio per tenere conto di un'eventuale sottostima dei costi. Forrester ha corretto al rialzo questi costi del 5%, ottenendo un VA totale a tre anni corretto per i rischi di circa 1,9 milioni di dollari.

La tabella precedente mostra il totale di tutti i costi nelle aree sotto elencate, oltre ai valori attuali (VA) scontati al 10%. Nell'arco di tre anni, l'azienda intervistata si aspetta che i costi totali, ponderati in base al rischio, corrispondano a un VA di 2,9 milioni di euro circa.



**Tempo totale di implementazione e installazione:
12 mesi**

Costi iniziali - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
F1	Costi per software		\$470.000			
F2	Costi per hardware		\$470.000			
F3	Tempo di implementazione (mesi)		12			
F4	Dipendenti inclusi nell'implementazione (ETP)		5			
F5	Costo medio per dipendente		\$75.000			
F6	Assistenza di terzi per l'implementazione		\$540.000			
Ft	Costi iniziali	$F1+F2+(F3*F4*F5*F4*F5/12)+F6$	\$1.855.000	\$0	\$0	\$0
	Ponderazione in base al rischio	↑5%				
Ftr	Costi iniziali (ponderati in base al rischio)		\$1.947.750	\$0	\$0	\$0

Costi correnti

I costi annuali comprendono tre categorie principali:

- Costi di rinnovo delle licenze IBM pari a circa \$118.000 all'anno.
- Servizi IBM aggiuntivi per facilitare la gestione e l'ottimizzazione dei flussi di lavoro automatizzati, stimati in \$120.000 nell'Anno 1 e in calo a \$80.000 negli Anni 2 e 3.
- Il tempo per le risorse interne e i costi per la gestione dei flussi di lavoro, l'aggiornamento delle regole, ecc. sono stimati pari a un totale di \$225.000 all'anno.

Considerato il rischio contenuto di sottovalutazione, Forrester ha corretto al rialzo questi costi del 5%, ottenendo un VA totale a tre anni corretto per i rischi di circa 1,1 milioni di dollari.

Il rischio di implementazione è il rischio che un investimento proposto possa deviare dai requisiti originali o previsti, con il risultato di costi maggiori di quelli previsti. Maggiore è l'incertezza, più ampio è il range potenziale di risultati per le stime dei costi.

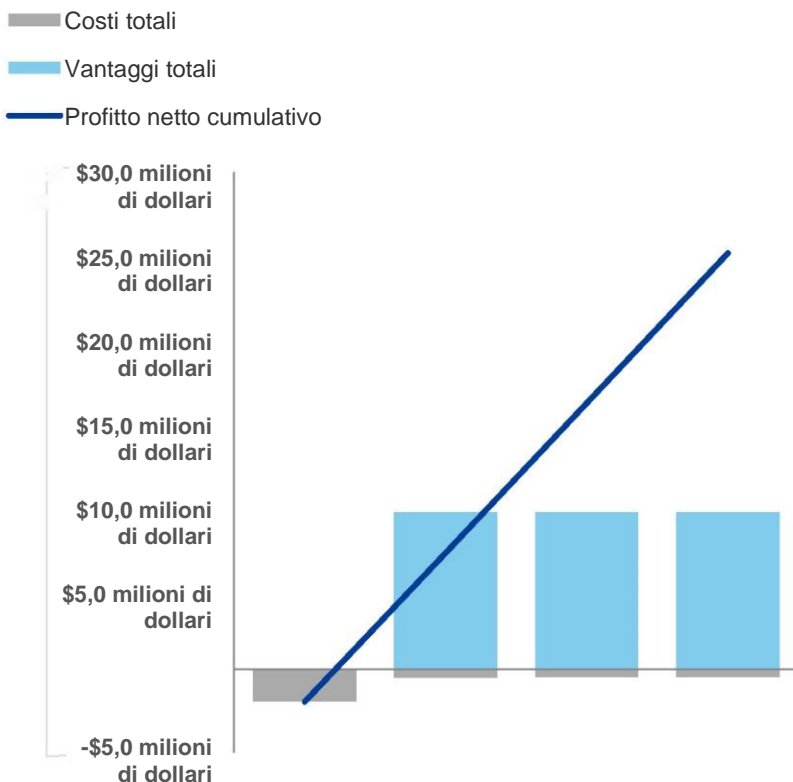
Costi correnti - Tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
G1	Licenze IBM			\$118.000	\$118.000	\$118.000
G2	Gestione delle risorse interne			\$225.000	\$225.000	\$225.000
G3	Assistenza alle risorse di terzi			\$120.000	\$80.000	\$80.000
Gt	Costi correnti	$G1+G2+G3$	\$0	\$463.000	\$423.000	\$423.000
	Ponderazione in base al rischio	↑5%				
Gtr	Costi correnti (ponderati in base al rischio)		\$0	\$486.150	\$444.150	\$444.150

Prospetto finanziario

METRICHE CONSOLIDATE A TRE ANNI CON ADEGUAMENTO AI RISCHI

Grafico del flusso di cassa (ponderato in base al rischio)



I risultati finanziari calcolati nelle sezioni Vantaggi e costi possono essere utilizzati per determinare il ROI, il VAN e il periodo di recupero dell'investimento dell'azienda intervistata. Per questa analisi, Forrester ipotizza un tasso di sconto annuale del 10%.



Questi valori per il ROI, il VAN e il periodo di recupero dell'investimento ponderati in base al rischio sono determinati applicando fattori di correzione per il rischio ai risultati non corretti di ciascuna sezione Vantaggi e costi.

Tabella del flusso di cassa (ponderato in base al rischio)

	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Costi totali	(\$1.947.750)	(\$486.150)	(\$444.150)	(\$444.150)	(\$3.322.200)	(\$3.090.467)
Vantaggi totali	\$0	\$9.277.000	\$9.647.000	\$10.035.500	\$28.959.500	\$23.946.183
Vantaggi netti	(\$1.947.750)	\$8.790.850	\$9.202.850	\$9.591.350	\$25.637.300	\$20.855.716
ROI						675%
Periodo di recupero dell'investimento						<6 mesi

IBM Automation Platform For Digital Business: panoramica

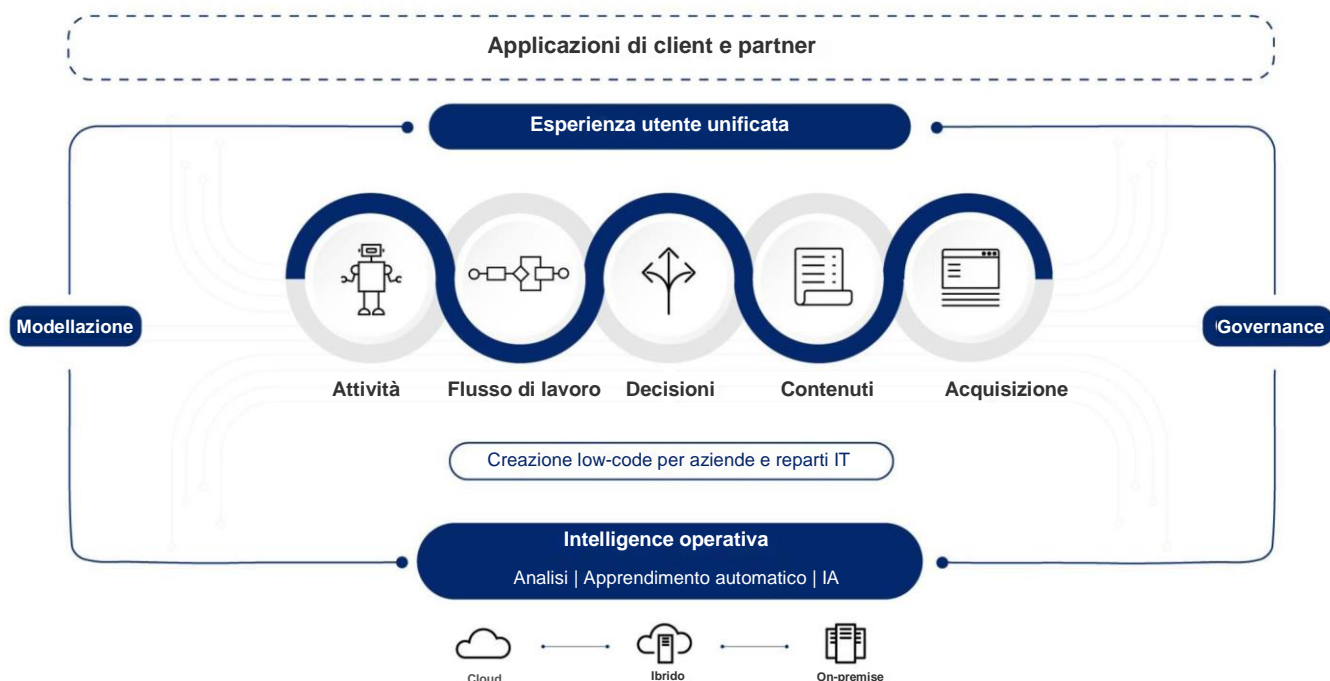
Le seguenti informazioni sono state fornite da IBM. Forrester non ha convalidato alcuna affermazione e non sostiene IBM né le sue offerte.

L'OFFERTA DI IBM

IBM offre una piattaforma di automazione costruita su un comune strato di analisi che consente di approfondire dati operativi e produttività.

IBM Automation Platform for Digital Business è una serie integrata di capacità flessibili che possono contribuire ad automatizzare il lavoro per favorire la crescita:

- › **Utilizzo di bot per automatizzare le attività umane di routine.** Eliminare gli errori legati a copia e incolla e immissione dati, liberando i dipendenti per lavoro di valore superiore.
- › **Condividere, gestire e collaborare su contenuti.** Supportare accesso istantaneo ai contenuti, collegare i contenuti ad applicazioni aziendali digitali e contribuire a garantire governance e conformità.
- › **Progettare e gestire i flussi di lavoro dall'inizio alla fine.** Preparare sequenze di attività umane e automatizzate per migliorare la coerenza di processi e casi e facilitare l'elaborazione.
- › **Automatizzare le decisioni sulla base delle regole aziendali.** Consentire un rapido adattamento al cambiamento, aumentare la coerenza e la verificabilità delle decisioni, individuare situazioni degne di nota in tempo reale.
- › **Acquisire, classificare ed estrarre dati da contenuti.** Velocizzare l'estrazione dei dati, ridurre gli errori legati all'immissione di dati e approfondimenti da documenti non strutturati.



PER SAPERNE DI PIÙ

- › **Ulteriori informazioni:** <https://www.ibm.com/automation/ibm-automation-platform-digital-business>.
- › **Guarda una demo:** https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=kbEfHxbGRps.
- › **Programma una consulenza di 30 minuti** con un esperto di automazione: <https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-15068>.

Appendice A: Total Economic Impact

Total Economic Impact è una metodologia sviluppata da Forrester Research che potenzia i processi decisionali tecnologici di un'azienda e aiuta i fornitori a comunicare la proposta di valore dei propri prodotti e servizi ai clienti. La metodologia TEI aiuta le aziende a dimostrare, giustificare e realizzare il valore tangibile delle iniziative IT per l'alta dirigenza e altri stakeholder principali delle aziende.

Approccio del Total Economic Impact



I vantaggi rappresentano il valore fornito all'azienda dal prodotto. La metodologia TEI pone lo stesso peso sulla misura dei benefici così come su quella dei costi, permettendo un'analisi completa degli effetti della tecnologia sull'intera organizzazione.



I costi considerano tutte le spese necessarie per fornire il valore proposto, o i vantaggi, del prodotto. All'interno di TEI la categoria Costo comprende i maggiori costi rispetto all'ambiente esistente per i costi fissi associati alla soluzione.



La flessibilità rappresenta il valore strategico che può essere ottenuto da futuri, ulteriori investimenti che ampliano l'investimento iniziale già fatto. Avere la capacità di acquisire tale vantaggio ha un VA che può essere stimato.



I rischi misurano l'incertezza del vantaggio e della stima del costo dati: 1) la probabilità che le stime confermino le proiezioni originali e 2) la probabilità che le stime vengano tracciate nel corso del tempo. I fattori di rischio TEI sono basati su una "distribuzione triangolare".

La colonna dell'investimento iniziale contiene costi sostenuti all'"istante 0" o all'inizio dell'Anno 1, che non sono scontati. Tutti gli altri flussi di cassa sono scontati utilizzando il tasso di sconto a fine anno. I valori del VA sono calcolati per ogni costo totale e vantaggio stimati. I valori del VAN nelle tabelle di riepilogo sono la somma dell'investimento iniziale e dei flussi di cassa scontati in ogni anno. Le somme e i valori attuali delle tabelle Vantaggi totali, Costi totali e Flussi di cassa potrebbero non sommarsi esattamente, in quanto è possibile che sia stato introdotto qualche arrotondamento.



Valore attuale (VA)

Il valore attuale o corrente del costo (scontato) e del vantaggio è una stima dato un determinato tasso di interesse (il tasso di sconto). Il VA di costi e benefici viene inserito nel VAN totale dei flussi di cassa.



Valore attuale netto (VAN)

Il valore attuale o corrente dei futuri flussi di cassa netti (scontati) dato un determinato tasso di interesse (il tasso di sconto). La proiezione positiva di un VAN indica normalmente che l'investimento dovrebbe essere fatto, a meno che altri progetti abbiano VAN più elevati.



Ritorno sull'investimento (ROI)

Il ritorno atteso di un progetto in termini percentuali. Il ROI viene calcolato dividendo i vantaggi netti (vantaggi meno costi) per i costi.



Tasso di sconto

Il tasso di interesse utilizzato nell'analisi del flusso di cassa per tenere conto del valore temporale del denaro. Normalmente, le organizzazioni utilizzano tassi di sconto compresi fra l'8 e il 16%.



Periodo di recupero dell'investimento

La soglia di redditività di un investimento. Questo è il momento in cui i vantaggi netti (vantaggi meno i costi) pareggiano l'investimento o il costo iniziale.

Appendice B: Note finali

¹ Fonte: "The Growing Importance Of Process To Digital Transformation", Forrester Research, Inc., 8 maggio 2018.