

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

# Il Total Economic Impact™ di IBM Planning Analytics

Risparmi sui costi e vantaggi aziendali  
consentiti da IBM Planning Analytics

# Indice

<b>Prospetto riassuntivo</b>	<b>1</b>
Organizzazione composita	1
Risultati chiave	2
Quadro e metodologia TEI	4
<b>Il percorso del cliente di IBM Planning Analytics</b>	<b>6</b>
Aziende intervistate	6
Principali problemi	6
Risultati chiave	7
<b>Analisi dei vantaggi</b>	<b>9</b>
Ottimizzazione del processo di bilancio	9
Ottimizzazione del processo di reporting	10
Ottimizzazione del processo di previsione	12
Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate	13
Vantaggi non quantificati	14
Flessibilità	15
<b>Analisi dei costi</b>	<b>16</b>
Servizi di licenza, assistenza e implementazione	16
Costi di implementazione interna	17
Formazione utente IBM Planning Analytics	18
<b>Prospetto finanziario</b>	<b>20</b>
<b>IBM Planning Analytics: panoramica</b>	<b>21</b>
<b>Appendice A: Total Economic Impact</b>	<b>22</b>

**Direttore del progetto:**  
David Park

## 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](http://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](http://forrester.com).

## Vantaggi e costi



Riduzione dei tempi di completamento del ciclo di bilancio annuale:

**63%**



Più rapida elaborazione del sistema di pianificazione:

**80%**



Riduzione dei tempi di completamento delle previsioni:

**70%**

## Prospetto riassuntivo

IBM Planning Analytics, con tecnologia TM1 di IBM, è una soluzione completa per la pianificazione e l'analisi, progettata per integrare e ottimizzare i flussi di lavoro e i processi di pianificazione delle aziende, consentendo cicli di pianificazione più efficienti e produttivi. IBM ha commissionato a Forrester Consulting uno studio Total Economic Impact™ (TEI) per esaminare il potenziale ROI per le aziende che decidono di implementare IBM Planning Analytics. Lo scopo di questo studio è offrire ai lettori un quadro di riferimento per valutare il potenziale impatto finanziario di IBM Planning Analytics sulle loro aziende.

Per meglio comprendere i vantaggi, i costi e i rischi associati a questo investimento, Forrester ha intervistato vari clienti con anni di esperienza nell'utilizzo di IBM Planning Analytics. Prima di adottare IBM Planning Analytics, queste aziende svolgevano i vari flussi di lavoro di pianificazione utilizzando strumenti e processi manuali basati su fogli di calcolo che erano frammentari, inclini agli errori e lenti nei calcoli. Inizialmente, questi strumenti e processi erano sufficienti; tuttavia, man mano che le aziende hanno continuato a crescere e ad ampliare le loro attività, la gestione di vari cicli di pianificazione è diventata un'impresa impegnativa e costosa.

### Organizzazione composita

Sulla base delle suddette interviste, Forrester ha creato un quadro TEI, un'organizzazione composita e un'analisi del ROI associata che illustra le aree interessate dal punto di vista finanziario. L'organizzazione composita rappresenta le quattro aziende che

Forrester ha intervistato e viene utilizzata per questo studio per presentare l'analisi finanziaria aggregata. L'organizzazione composita che Forrester ha sintetizzato a partire dalle interviste con i clienti ha le seguenti caratteristiche:

- › Azienda retail operante nelle Americhe con un fatturato annuo di 800 milioni di dollari e 5.000 dipendenti.
- › Entro l'Anno 3, l'azienda ha 175 utenti di IBM Planning Analytics, inclusi 87 utenti in sola lettura, 70 utenti in lettura/scrittura e 18 utenti avanzati (inclusi amministratori/modellatori).
- › L'azienda opera tramite 30 filiali nell'Anno 1 e cresce fino a 35 filiali entro l'Anno 3. Ogni filiale funge da centro di costo e ricavi separato, richiedendo quindi un input individuale per il bilancio annuale e per previsioni e reporting mensili.



### Ipotesi chiave

- Azienda retail con 35 filiali retail (Anno 3)
- Fatturato annuo di 800 milioni di dollari
- Implementazione basata al 100% su cloud di IBM Planning Analytics
- 175 utenti di IBM Planning Analytics (Anno 3)
- Sfrutta l'analisi della pianificazione per casi d'uso di pianificazione FP&A e supply chain centrali



**ROI**  
**133%**



**Profitti VA**  
**\$3.047.611**



**VAN**  
**\$1.737.874**



**Periodo di recupero**  
**14 mesi**

- › Implementa IBM Planning Analytics Cloud, sfruttando sia IBM Planning Analytics per Microsoft Excel che IBM Planning Analytics Workspace.
- › Prima dell'adozione di IBM Planning Analytics, l'azienda si affidava a soluzioni di pianificazione basate su fogli di calcolo per flussi di lavoro individuali per la pianificazione, tra cui FP&A (pianificazione e analisi finanziaria) centrale e pianificazione della supply chain. Man mano che l'azienda ha continuato a crescere, la ripetizione dei processi di pianificazione tra le filiali è diventata un'attività costosa e impegnativa in termini di tempo, e l'azienda ha dovuto alla fine rivolgersi a IBM.

## Risultati chiave

**Vantaggi quantificati.** I seguenti vantaggi quantificati in termini di valore attuale (VA), corretti per il rischio, sono rappresentativi di quelli fatti registrare dalle aziende intervistate.

- › **Riduzione del 63% del lavoro necessario per completare il ciclo di bilancio annuale.** La centralizzazione dei processi di pianificazione a livello aziendale ha consentito alle aziende di ridurre la frammentarietà tra i vari reparti e linee di business, tutti con un contributo distinto al più ampio bilancio annuale. In questo modo, IBM Planning Analytics ha promosso la collaborazione e la comunicazione, creato un'unica fonte di informazioni in tempo reale e ottimizzato attività amministrative gravose quali raccolta dati e consolidamento. Nel corso di tre anni, i successivi risparmi sui costi sono stati pari a un valore attuale di quasi 1,2 milioni di dollari.
- › **Elaborazione dei dati di pianificazione più rapida dell'80%.** Sfruttando il potente motore di calcolo TM1 di IBM, le aziende hanno ridotto il tempo medio per gestire un aggiornamento del sistema di pianificazione da 45 minuti con i loro sistemi di pianificazione legacy a meno di 10 minuti con TM1 di IBM. Con centinaia di report aggiornati durante i cicli di reporting di fine mese, le aziende hanno sperimentato rapidamente un risparmio di tempo essenziale grazie a processi di elaborazione dei sistemi più veloci. Nel corso di tre anni, queste efficienze hanno consentito di raggiungere un valore attuale di poco più di 1 milione di dollari.
- › **Per completare i cicli di previsione è stato necessario il 70% di ore di lavoro in meno.** Sfruttando modelli e moduli preesistenti per l'inserimento di dati storici prima di calcolare le metriche per periodi futuri, i professionisti della pianificazione hanno dedicato minor tempo alla raccolta e all'inserimento di dati manuali e più tempo alla revisione e all'analisi dei risultati delle previsioni. Nel corso di tre anni, i risparmi sui costi della manodopera sono stati pari a un valore attuale di 195.000 dollari.
- › **Risparmi sui costi dal ritiro e sostituzione di soluzioni di pianificazione legacy.** IBM Planning Analytics ha sostituito le soluzioni di pianificazione legacy aziendali con un semplice feed dati IT, creando un archivio centralizzato applicabile a più casi d'uso di pianificazione e riducendo al contempo le spese per hardware, software, assistenza e servizi professionali associati ai sistemi legacy. Nel corso di tre anni, i risparmi sui costi sono stati pari a un valore attuale di 689.000 dollari.

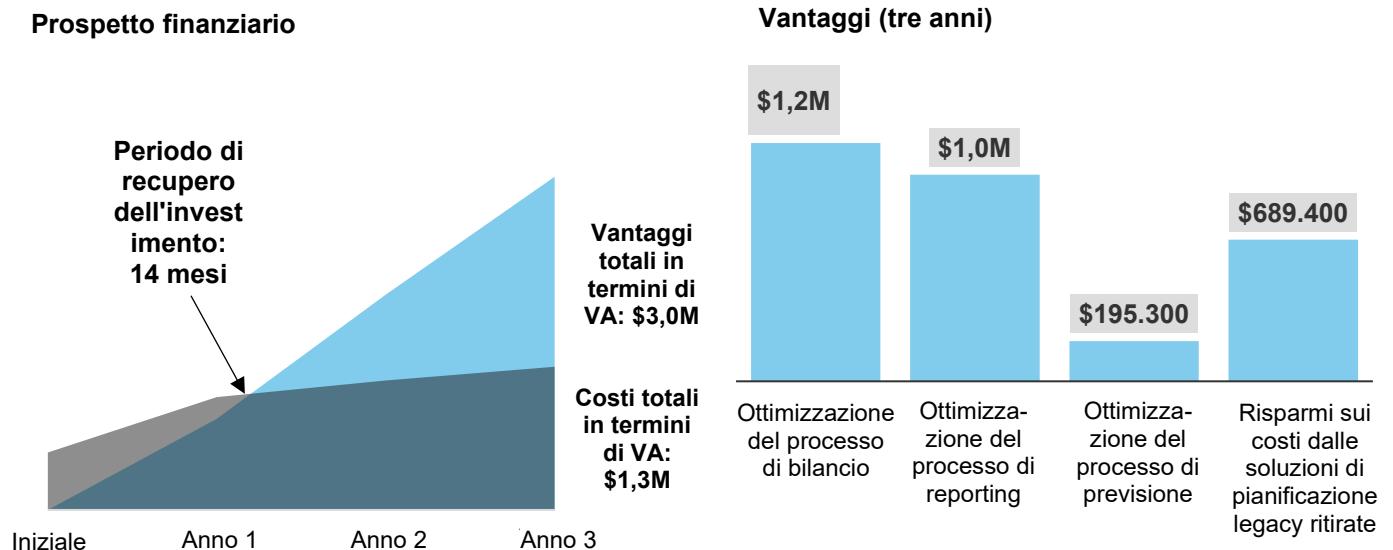
**Vantaggi non quantificati.** Le organizzazioni intervistate hanno fatto registrare i seguenti vantaggi, non quantificati per questo studio:

- › **Riduzione del rischio di errori.**
- › **Migliore data hygiene e coerenza dei dati.**
- › **Maggiore collaborazione.**

**Costi.** Le organizzazioni intervistate hanno fatto registrare i seguenti costi VA, corretti per il rischio:

- › **Servizi di licenza, assistenza e implementazione.** Le aziende hanno scelto IBM Business Partner per agevolare l'implementazione iniziale, la personalizzazione e la configurazione di IBM Planning Analytics per i loro casi d'uso unici. Inoltre, le aziende hanno pagato spese di licenza software a IBM o un IBM Business Partner in base al numero e al tipo di utenti. Nel corso di tre anni, questi costi hanno raggiunto un totale di quasi 841.000 dollari.
- › **Costi di implementazione interna.** Team interni dedicati costituiti sia da risorse tecniche che di project management si coordinavano con IBM e i suoi partner aziendali durante ciascuna implementazione di IBM Planning Analytics. Nel corso di tre anni, i costi di manodopera associati hanno raggiunto un VA pari a 337.000 dollari.
- › **Formazione utente Planning Analytics.** Gli utenti finali hanno seguito una formazione da ore a settimane per l'uso di IBM Planning Analytics, a seconda del ruolo dell'utente. Nel corso di tre anni, i costi di formazione sono stati pari a un VA di 132.000 dollari.

Le interviste di Forrester a quattro clienti esistenti e la successiva analisi finanziaria hanno mostrato che un'organizzazione basata su queste aziende intervistate ha avuto nell'arco di tre anni vantaggi quantificabili in \$3.047.611 rispetto a un costo di \$1.309.737, equivalenti a un valore attuale netto (VAN) di \$1.737.874 e un ROI del 133%.



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 nelle interviste, Forrester ha creato un quadro di Total Economic Impact™ (TEI) per le organizzazioni che stanno prendendo in considerazione l'implementazione di IBM Planning Analytics.

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 Planning Analytics può avere su un'organizzazione:



### **DUE DILIGENCE**

Interviste a stakeholder IBM e analisti Forrester per raccogliere dati relativi a IBM Planning Analytics.



### **INTERVISTE A CLIENTI**

Sono state intervistate quattro aziende che utilizzano IBM Planning Analytics per acquisire dati relativamente a costi, vantaggi e rischi.



### **ORGANIZZAZIONE COMPOSITA**

È stata creata un'organizzazione composita in base alle caratteristiche delle organizzazioni intervistate.



### **QUADRO DI MODELLO FINANZIARIO**

È stato costruito un modello finanziario rappresentativo delle interviste utilizzando la metodologia TEI; il modello finanziario è stato corretto rispetto ai rischi in base ai problemi e ai dubbi delle organizzazioni intervistate.



### **CASE STUDY**

Nel modellare l'impatto di IBM Planning Analytics 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 Planning Analytics.

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 di IBM Planning Analytics

## PRIMA E DOPO L'INVESTIMENTO IN IBM PLANNING ANALYTICS

### Aziende intervistate

Per questo studio, Forrester ha svolto quattro interviste con clienti IBM Planning Analytics. Tra i clienti intervistati:

SETTORE	DIMENSIONI	IMPLEMENTAZIONE DI PLANNING ANALYTICS	INTERVISTATO
Retail	Fatturato: >10 miliardi di dollari Numero di ETP: da 100.000 a 200.000	IBM Planning Analytics Local (in sede)	Direttore FP&A
Servizi finanziari	Fatturato: da 500 milioni a 1 miliardo di dollari Numero di ETP: da 1.000 a 5.000	IBM Planning Analytics Cloud	Business intelligence e contabilità dei sistemi
Ospitalità	Fatturato: da 100 milioni a 500 milioni di dollari Numero di ETP: da 1.000 a 5.000	IBM Planning Analytics Local (in sede)	Direttore dei sistemi aziendali
Utenze	Fatturato: da 100 milioni a 500 milioni di dollari Numero di ETP: da 1.000 a 5.000	IBM Planning Analytics Cloud	Controller gruppo

### Principali problemi

Le aziende intervistate svolgevano tutte tre tipi principali di attività di pianificazione ricorrenti: bilancio, previsione e reporting. Tutte le aziende svolgevano queste attività di pianificazione con cadenza mensile o annuale durante cicli di pianificazione regolari, come la pianificazione finanziaria. Prima di adottare IBM Planning Analytics, il monitoraggio e l'esecuzione manuale di queste attività con fogli di calcolo creavano i seguenti problemi:

- › **Flussi di lavoro di pianificazione frammentari.** Le aziende, in particolare quelle di grandi dimensioni, possono adottare diverse soluzioni di pianificazione dedicate a reparti, funzioni o cicli di pianificazione specifici. Infine, gli output delle singole attività di pianificazione devono confluire in un'unica gerarchia aziendale. Ciò può rappresentare una sfida quando due soluzioni diverse visualizzano gli stessi dati in modi diversi o sono configurate per organizzare i dati in un'unica prospettiva, come la contabilità generale o i prodotti. In aziende più grandi con cicli di pianificazione più complessi, la riconciliazione dei dati di due o più sistemi di pianificazione diversi spesso richiedeva un impegno manuale da parte di risorse dedicate. Un'azienda ha ricordato: "Avevamo oltre 12 persone in FP&A il cui unico lavoro era semplicemente riconciliare le cifre della pianificazione".
- › **Sistemi di pianificazione legacy basati su fogli di calcolo costosi e rigidi.** La frammentarietà dei flussi di lavoro di pianificazione significava anche che le aziende dovevano pagare per ulteriori licenze, hardware e assistenza per ciascun sistema di pianificazione. Inoltre, queste soluzioni di pianificazione avevano bisogno di ulteriore lavoro di integrazione per poter comunicare efficacemente tra loro, ed eventuali modifiche richiedevano un'integrazione e personalizzazione ancora maggiori, comportando elevate spese per servizi professionali pagate a integratori di sistemi o altri fornitori terzi. Come ha dichiarato un'azienda: "Uno dei motivi principali per cui dovevamo modificare il nostro sistema di pianificazione è che la soluzione esistente era decisamente rigida e ogni richiesta di modifica ci costava milioni".

"Uno dei motivi principali per cui dovevamo modificare il nostro sistema di pianificazione è che la soluzione esistente basata su fogli di calcolo era decisamente rigida e ogni richiesta di modifica ci costava milioni".

*Direttore FP&A*





› **Attività di pianificazione dispendiose in termini di tempo e lavoro.**

Con le loro soluzioni di pianificazione preesistenti basate su fogli di calcolo, le aziende avevano bisogno di popolare, aggiornare ed estrarre manualmente dati durante i cicli di pianificazione come il reporting o le previsioni di fine mese. Un aggiornamento dei dati poteva richiedere ad esempio fino a un'ora a seconda della complessità e della quantità di dati estratti, lasciando meno tempo per la revisione e l'analisi. Anche le previsioni richiedevano l'inserimento manuale di dati relativi a periodi precedenti per la creazione di previsioni. Questi processi manuali si ripetevano per ogni ciclo e flusso di lavoro di pianificazione, sprecando ore preziose che avrebbero potuto essere dedicate ad altre attività a valore aggiunto.

## Risultati chiave

Le interviste hanno rivelato che i risultati chiave derivanti dall'investimento in IBM Planning Analytics includono:

- › **Un processo di pianificazione unificato.** Più l'azienda diventa grande e complessa, più è probabile che si creino frammentazioni tra i vari reparti, funzioni e centri di costo, il cui risultato è una moltitudine di sistemi, processi e ottiche di pianificazione e reporting. Attraverso un sistema di pianificazione centrale, le aziende possono garantire che flussi di lavoro di pianificazione disparati rispettino tutti la stessa gerarchia, eliminando il problema della mancata riconciliazione delle cifre. Al tempo stesso, i dipendenti di vari reparti dell'azienda sono in grado di collaborare in modo più efficiente estrapolando dati da un'unica fonte di informazioni, riducendo quindi il rischio di errori e velocizzando i cicli di pianificazione.
- › **Un ambiente di pianificazione semplificato.** Invece di avere diverse soluzioni di pianificazione con fogli di calcolo disparati, le aziende possono sfruttare IBM Planning Analytics per coprire più casi d'uso di pianificazione. Ciò ha ridotto l'esigenza di integrazione, personalizzazione e assistenza costanti per la risoluzione dei problemi da parte di terzi e ha garantito che le modifiche implementate in un flusso di lavoro di pianificazione venissero applicate perfettamente all'intero ecosistema di pianificazione.
- › **Scalabilità.** Le aziende hanno riscontrato che IBM Planning Analytics poteva adeguarsi facilmente a un'attività in rapida crescita senza richiedere risorse di pianificazione aggiuntive o sprecare le risorse esistenti. Con un ambiente di pianificazione gestito a livello centrale, le aziende hanno potuto aggiungere e rimuovere centri di costo, filiali e uffici utilizzando modelli o moduli preesistenti, riducendo quindi significativamente il tempo necessario per creare queste risorse aggiuntive da zero e integrarle nei vari flussi di lavoro di pianificazione dell'azienda. Come ha dichiarato un'azienda: "Scalabilità e crescita sono enormi con Planning Analytics perché ora è molto semplice per me accettare nuove proprietà. Non devo più fare molto. I modelli sono pronti, così come i reparti, gli account e i report: l'unica cosa che devo fare è creare una nuova azienda sul sistema".

"Il nostro processo di chiusura mensile richiedeva tempi eccessivi poiché la nostra piattaforma preesistente non riusciva a calcolare in modo sufficientemente rapido".

*Controller gruppo*



"Il grande vantaggio per noi è la possibilità di contare su un sistema unico o centralizzato a cui possono accedere più utenti per collaborare e produrre efficacemente una previsione o un budget e vedere rapidamente modifiche e risultati finali".

*Business intelligence e contabilità dei sistemi*



"Scalabilità e crescita sono enormi con Planning Analytics perché ora è molto semplice per me accettare nuove proprietà. Non devo più fare molto. I modelli sono pronti, così come i reparti, gli account e i report: l'unica cosa che devo fare è creare una nuova azienda sul sistema".

*Direttore dei sistemi aziendali*



- › **Automazione della pianificazione.** Le aziende intervistate hanno dedicato la maggior parte delle ore durante i cicli di pianificazione alla raccolta, compilazione e convalida manuale dei dati invece che all'analisi e all'estrazione di approfondimenti dai dati per creare valore aziendale. IBM Planning Analytics ha aiutato queste aziende ad automatizzare il processo di raccolta dei dati, rendendolo ripetibile e scalabile, e consentendo ulteriori analisi a valore aggiunto come what-if o segmentazione basata su scenari.
- › **Ottimizzazione dell'analisi.** Sfruttando il motore di calcolo TM1 di Planning Analytics, le aziende hanno eseguito qualsiasi numero di calcoli what-if e basati su scenari per mostrare l'impatto di una modifica incrementale in un elemento aziendale trainante sul fatturato dell'organizzazione. Alcune organizzazioni hanno utilizzato questi risultati per creare report e dashboard aggiuntivi per l'uso da parte della dirigenza o del Consiglio di Amministrazione, contribuendo ai processi decisionali dirigenziali e alla strategia aziendale.

# Analisi dei vantaggi

DATI DEL VANTAGGIO QUANTIFICATO APPLICATI ALL'AZIENDA COMPOSITA

## Vantaggi totali

RIF.	VANTAGGIO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Atr	Ottimizzazione del processo di bilancio	\$368.874	\$507.202	\$537.941	\$1.414.017	\$1.158.678
Btr	Ottimizzazione del processo di reporting	\$279.936	\$461.894	\$489.888	\$1.231.718	\$1.004.278
Ctr	Ottimizzazione del processo di previsione	\$54.432	\$89.802	\$95.256	\$239.490	\$195.267
Dtr	Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate	\$212.500	\$314.500	\$314.500	\$841.500	\$689.388
	Vantaggi totali (corretti in base al rischio)	\$915.742	\$1.373.398	\$1.437.585	\$3.726.725	\$3.047.611

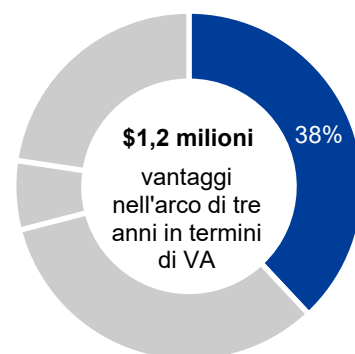
## Ottimizzazione del processo di bilancio

Un punto dolente comune nelle aziende è il tempo necessario per completare un ciclo di bilancio annuale. Per alcune aziende, il processo può richiedere fino a sei mesi per il completamento, incluso il tempo necessario per creare modelli di bilancio, inserire dati storici e previsioni, rivedere e finalizzare il piano consolidato. La stesura del bilancio annuale comporta input da varie funzioni, filiali e linee di business, ciascuna delle quali lavora spesso con modelli diversi e persino sistemi o software di pianificazione differenti. Il risultato finale è un processo di bilancio frammentario, iterativo più che cumulativo, che richiede parecchie ore di rilavorazione e revisione. Come ricorda un'azienda: "In alcuni casi, le persone dovevano inserire gli stessi dati in quattro modi diversi a causa delle dinamiche tra la contabilità generale e la vista della categoria. In più, in seguito era necessario che venissero altre persone a riconciliare manualmente tutti i dati per diverse settimane".

IBM Planning Analytics gestisce queste sfide agendo come sistema di pianificazione centrale che può essere integrato in vari endpoint e flussi di lavoro di pianificazione in azienda. Gli utenti finali possono quindi creare i propri input con la sicurezza di lavorare sui più recenti dati storici e previsioni e con un'unica vista allineata e utilizzata in tutta l'azienda, dalla leadership esecutiva fino ai singoli dirigenti aziendali. Accedendo a un'unica fonte di informazioni, le aziende migliorano la comunicazione e la collaborazione durante il processo di bilancio, riducono la frequenza e la probabilità di errori e diminuiscono l'esigenza di più cicli di revisione iterativi. I conseguenti risparmi di tempo per l'organizzazione composita di Forrester si basano sulle seguenti ipotesi:

- › L'organizzazione utilizza un approccio dal basso verso l'alto per il processo di bilancio annuale, con il contributo di ogni filiale retail al piano principale.
- › Il numero di filiali cresce organicamente da 30 nell'Anno 1 a 33 nell'Anno 2 e infine 35 nell'Anno 3.

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 composita si aspetta che i vantaggi totali, corretti in base al rischio, corrispondano a un VA di oltre 3 milioni di dollari.



Ottimizzazione  
del bilancio:  
38% dei vantaggi totali

- › Nell'Anno 1, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione finanziaria centrale, un processo che coinvolge quattro ETP per filiale in azienda per il bilancio annuale.
- › Nell'Anno 2, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione operativa a livello di prodotto, che coinvolge due ETP aggiuntivi per filiale in azienda per il bilancio annuale.
- › La tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione è di \$60.

Inoltre, i seguenti fattori possono influire sul livello di vantaggi che le aziende ottengono da IBM Planning Analytics:

- › Caratteristiche del settore e specifiche dell'azienda che avranno un impatto sulla complessità del processo di bilancio annuale. Ad esempio, le aziende più piccole avranno spesso meno flussi di lavoro e processi di pianificazione frammentati in confronto alle grandi imprese.
- › L'approccio al bilancio può influenzare l'importo delle spese generali necessarie per completare il ciclo di bilancio annuale. Un approccio dall'alto verso il basso, ad esempio, richiederà un minor numero di input rispetto a un approccio dal basso verso l'alto.
- › L'ambiente di pianificazione preesistente dell'azienda avrà un impatto sull'efficienza del processo di bilancio annuale prima dell'adozione di IBM Planning Analytics e, in definitiva, sull'entità del miglioramento ottenuto con IBM Planning Analytics.

Per tenere conto di questi rischi, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 10%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di \$1.158.678.

"Ora disponiamo di una soluzione perfetta che riunisce più elementi, inclusi rischi e opportunità. Adesso è semplice trasferire dati per fornire il tipo di prospettive multidimensionali di cui la leadership ha bisogno durante il ciclo di bilancio e non solo".

Direttore FP&A



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.

#### Ottimizzazione del processo di bilancio: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
A1	Numero di filiali		30	33	35
A2	Numero di ore dedicate al ciclo annuale di bilancio, per ETP addetto alla pianificazione		90	90	90
A3	Numero di ETP addetti alla pianificazione coinvolti nel ciclo annuale di bilancio, per filiale		4	5	5
A4	Tempo necessario per eseguire il ciclo di bilancio annuale con l'ambiente di pianificazione legacy, in ore	$A1 * A2 * A3$	10.800	14.850	15.750
A5	Riduzione percentuale del tempo necessario per eseguire il ciclo di bilancio annuale con IBM Planning Analytics		63,25%	63,25%	63,25%
A6	Tempo risparmiato grazie all'esecuzione del ciclo di bilancio annuale con IBM Planning Analytics, in ore	$A4 * A5$	6.831	9.392,6	9.961,9
A7	Tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione		\$60	\$60	\$60
At	Ottimizzazione del processo di bilancio	$A6 * A7$	\$409.860	\$563.558	\$597.713
	Correzione in base al rischio	↓10%			
Atr	Ottimizzazione del processo di bilancio (corretta in base al rischio)		\$368.874	\$507.202	\$537.941

#### Ottimizzazione del processo di reporting

Per quanto riguarda il reporting di fine mese, le aziende intervistate hanno affrontato sfide simili a quelle sperimentate durante i cicli di bilancio annuali, incluse le inefficienze relative a frammentarietà organizzativa, mancanza di collaborazione e più fonti di informazioni. Inoltre, a causa

del numero di report eseguiti e di account chiusi durante il reporting di fine mese, i tempi di elaborazione dei sistemi di pianificazione legacy rappresentavano un altro punto dolente significativo. Durante il reporting di fine mese, le aziende riconciliavano e chiudevano centinaia di libri contabili, attivando diversi aggiornamenti dei sistemi. Le aziende intervistate hanno notato che i loro sistemi di pianificazione preesistenti avevano difficoltà con il volume di dati elaborati durante questo periodo; di conseguenza, gli aggiornamenti erano lenti e richiedevano fino a 1 ora ciascuno. Come ha dichiarato un'azienda: "In precedenza avevamo in funzione un processo di aggiornamento automatizzato, ma non era sufficiente durante il reporting di fine mese poiché le persone pubblicano i dati inseriti e desiderano vederne immediatamente l'impatto".

Con IBM Planning Analytics, le aziende hanno scoperto che il motore TM1 di IBM è in grado di aggiornare, calcolare ed estrarre dati in una frazione del tempo rispetto a quello necessario nelle piattaforme di pianificazione legacy. Inoltre, la velocità è rimasta costante nelle implementazioni in sede e basate su cloud. Un'azienda ha dichiarato: "TM1 aggiorna l'intero portfolio quando viene ricaricato, quindi nessuno deve avviare personalmente un aggiornamento. Se si pubblica un nuovo dato inserito, si ha la certezza che i dati saranno disponibili nel sistema al massimo in 15 minuti".

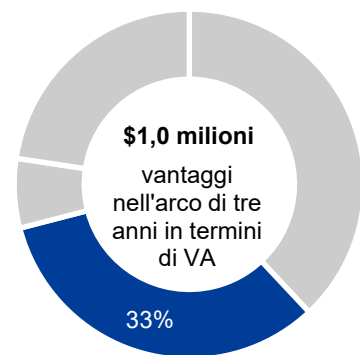
In media, le aziende intervistate hanno ridotto il tempo necessario per aggiornare un singolo report da 45 a 9 minuti. Il conseguente impatto sull'organizzazione composita di Forrester si basa sulle seguenti ipotesi:

- Il numero di filiali cresce organicamente da 30 nell'Anno 1 a 33 nell'Anno 2 e infine 35 nell'Anno 3.
- Nell'Anno 1, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione finanziaria centrale, un processo che coinvolge due ETP per filiale in azienda per il reporting di fine mese.
- Nell'Anno 2, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione operativa a livello di prodotto, che coinvolge un ETP aggiuntivo per filiale in azienda per il reporting di fine mese.
- Le aziende pubblicano voci per il reporting di fine mese durante un periodo di tre giorni, durante il quale viene aggiornata una media di quattro report al giorno.
- La tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione è di \$60.

I risparmi di tempo consentiti da un reporting ottimizzato con IBM Planning Analytics si baseranno sui seguenti fattori:

- L'ambiente di pianificazione preesistente dell'azienda avrà un impatto sull'efficienza del processo di reporting di fine mese prima dell'adozione di IBM Planning Analytics e, in definitiva, sull'entità del miglioramento ottenuto con IBM Planning Analytics.
- La cadenza dei flussi di lavoro di reporting determinerà il numero di report aggiornati in un dato anno. Alcune aziende enfatizzeranno il reporting su base trimestrale, mentre altre eseguiranno report mensili.

Per tenere conto di questo rischio, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 10%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 1,01 milioni di dollari.



## Ottimizzazione del reporting: 33% dei vantaggi totali

"Planning Analytics aggiorna l'intero portfolio quando viene ricaricato, quindi nessuno deve avviare personalmente un aggiornamento. Se si pubblica un nuovo dato inserito, si ha la certezza che i dati saranno disponibili nel sistema al massimo in 15 minuti".

*Direttore dei sistemi aziendali, ospitalità*



"Planning Analytics riduce i tempi di attesa e ci consente di avere giorni aggiuntivi per analizzare i nostri risultati, tendenze e prestazioni aziendali".

*Controller gruppo, utenze*



## Ottimizzazione del processo di reporting: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
B1	Numero di filiali		30	33	35
B2	Numero di volte in cui un report viene aggiornato durante il reporting di fine mese, per ETP addetto alla pianificazione	4 aggiornamenti al giorno * 3 giorni del reporting di fine mese * 12 mesi	144	144	144
B3	Numero di ETP addetti alla pianificazione coinvolti nel reporting di fine mese, per filiale		2	3	3
B4	Numero totale di report aggiornati durante il ciclo di reporting di fine mese	$B1*B2*B3$	8.640	14.256	15.120
B5	Tempo necessario per aggiornare un singolo report nell'ambiente di pianificazione legacy, in ore		0,75	0,75	0,75
B6	Tempo necessario per aggiornare un singolo report con IBM Planning Analytics, in ore		0,15	0,15	0,15
B7	Tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione		\$60	\$60	\$60
Bt	Ottimizzazione del processo di reporting	$B4*(B5-B6)*B7$	\$311.040	\$513.216	\$544.320
	Correzione in base al rischio	↓10%			
Btr	Ottimizzazione del processo di reporting (corretta in base al rischio)		\$279.936	\$461.894	\$489.888

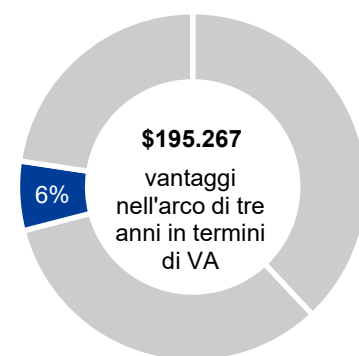
## Ottimizzazione del processo di previsione

Analogamente ai flussi di lavoro di reporting, anche quelli di previsione si svolgevano più volte all'anno consentendo frequenti modifiche in risposta a importanti eventi trainanti P&L (Profit and Loss, profitti e perdite) o condizioni di mercato mutevoli. Nel processo di previsione, prima di prevedere i risultati futuri, è necessario inserire i dati storici nel sistema di pianificazione. Con sistemi di pianificazione legacy basati su fogli di calcolo, questo processo generalmente comportava un input e una riorganizzazione manuale dei dati, che richiedevano ore di lavoro anticipato per preparare un modello di previsione.

Le aziende hanno notato che IBM Planning Analytics ha reso questo processo di inserimento quasi istantaneo. Invece di creare e aggiornare manualmente i modelli di previsioni per i centri di costo e ricavo individuali, le aziende possono sfruttare IBM Planning Analytics per popolare automaticamente e preparare modelli di previsione preesistenti con i dati storici più aggiornati, riducendo del 70% le ore totali necessarie per produrre previsioni mensili. Un'azienda ha dichiarato: "Con Planning Analytics, posso preparare il sistema per tutte le nostre proprietà piuttosto rapidamente invece di dovermi preoccupare di preparare modelli per ogni proprietà, un'attività che richiede tempi lunghi".

I conseguenti risparmi sui costi per l'organizzazione composita si basano sulle seguenti ipotesi:

- › Il numero di filiali cresce organicamente da 30 nell'Anno 1 a 33 nell'Anno 2 e infine 35 nell'Anno 3.
- › Nell'Anno 1, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione finanziaria centrale, un processo che coinvolge due ETP per filiale in azienda per le previsioni di fine mese.



Ottimizzazione  
delle previsioni:  
6% dei vantaggi totali



- › Nell'Anno 2, IBM Planning Analytics è implementato per la pianificazione operativa a livello di prodotto, che coinvolge un ETP aggiuntivo per filiale in azienda per le previsioni di fine mese.
- › La tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione è di \$60.

I risparmi di tempo consentiti da previsioni ottimizzate con IBM Planning Analytics si baseranno sui seguenti fattori:

- › L'ambiente di pianificazione preesistente dell'azienda avrà un impatto sull'efficienza del processo di previsione di fine mese prima dell'adozione di IBM Planning Analytics e, in definitiva, sull'entità del miglioramento ottenuto con IBM Planning Analytics.
- › La cadenza dei flussi di lavoro di reporting determinerà il numero di report eseguiti in un dato anno. Alcune aziende enfatizzeranno l'esecuzione di previsioni su base trimestrale, mentre altre eseguiranno previsioni mensili.

Per tenere conto di questi rischi, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 10%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 195.268 dollari.

"Con Planning Analytics, posso preparare il sistema per tutte le nostre proprietà piuttosto rapidamente invece di dovermi preoccupare di preparare modelli per ogni proprietà, un'attività che richiede tempi lunghi".

*Direttore dei sistemi aziendali*



#### Ottimizzazione del processo di previsione: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
C1	Numero di filiali		30	33	35
C2	Numero di ore dedicate alle previsioni mensili, per ETP addetto alla pianificazione	Media di 2 ore al mese * 12 mesi	24	24	24
C3	Numero di ETP addetti alla pianificazione coinvolti nelle previsioni mensili, per filiale		2	3	3
C4	Tempo necessario per eseguire le previsioni mensili con l'ambiente di pianificazione legacy, in ore	$C1 * C2 * C3$	1.440	2.376	2.520
C5	Riduzione percentuale del tempo necessario per eseguire previsioni mensili inserendo dati con IBM Planning Analytics		70%	70%	70%
C6	Tempo risparmiato tramite l'esecuzione di previsioni mensili con IBM Planning Analytics, in ore	$C4 * C5$	1.008	1.663	1.764
C7	Tariffa oraria complessiva per ETP addetto alla pianificazione		\$60	\$60	\$60
Ct	Ottimizzazione del processo di previsione	$C6 * C7$	\$60.480	\$99.780	\$105.840
	Correzione in base al rischio	↓10%			
Ctr	Ottimizzazione del processo di previsione (corretta in base al rischio)		\$54.432	\$89.802	\$95.256

## Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate

Le aziende intervistate hanno affermato che le loro soluzioni di pianificazione legacy erano intrinsecamente frammentarie poiché studiate per adeguarsi a singoli casi d'uso o flussi di lavoro di pianificazione e, di conseguenza, le aziende adottavano molteplici soluzioni di pianificazione. Ne consegue che le aziende avevano bisogno di riconciliare manualmente i numeri delle varie soluzioni, con le conseguenti inefficienze discusse precedentemente nello studio, oltre a rivolgersi a servizi professionali per facilitare la gestione del cambiamento o il supporto dell'integrazione.

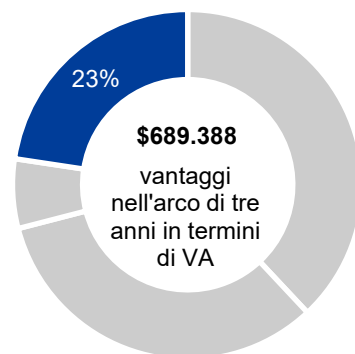
Nel corso del tempo, i servizi di licenza, hardware, assistenza e professionali per le soluzioni legacy sono diventati eccessivi, con un costo totale di proprietà spesso nell'ordine di milioni.

Dal momento che IBM Planning Analytics è compatibile sia con implementazioni cloud che in sede, e progettato per essere utilizzato in tutti i casi d'uso, le aziende hanno potuto gradualmente estendere IBM Planning Analytics in azienda e sostituire le soluzioni di pianificazione legacy. Nel farlo, un'azienda ha sperimentato risparmi sui costi che sono arrivati a decine di milioni. L'azienda ha dichiarato: "Nel corso degli anni, Planning Analytics ci ha consentito di sostituire più di 26 milioni di dollari di applicazioni legacy obsolete".

Per calcolare i risparmi sui costi legati al ritiro delle soluzioni di pianificazione legacy per l'organizzazione composita, Forrester presume quanto segue:

- Nell'Anno 1, IBM Planning Analytics sostituisce la soluzione di pianificazione FP&A centrale dell'azienda, con costi medi per l'organizzazione di 250.000 dollari all'anno per licenze, hardware, servizi professionali e assistenza.
- Nell'Anno 2, IBM Planning Analytics sostituisce la soluzione di pianificazione operativa e supply chain dell'azienda, con costi medi per l'organizzazione di 150.000 dollari all'anno per licenze, hardware, servizi professionali e assistenza. In sostituzione, l'azienda utilizza un unico feed dati IT integrato con IBM Planning Analytics che costa all'azienda 30.000 dollari all'anno.

I risparmi sui costi che altre aziende possono realizzare sostituendo soluzioni di pianificazione legacy con IBM Planning Analytics variano in base al costo totale di proprietà delle soluzioni di pianificazione legacy dell'azienda, nonché al numero e al tipo di implementazioni IBM Planning Analytics necessarie per sostituirle. Sebbene l'organizzazione composita utilizzi stime altamente conservative per il costo totale di proprietà delle soluzioni di pianificazione legacy, sulla base degli intervalli offerti dai clienti intervistati, Forrester riconosce che gli intervalli di costi possono variare ampiamente per ogni azienda. Di conseguenza, Forrester ha corretto al ribasso questo vantaggio del 15%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 689.388 dollari.



## Soluzioni legacy ritirate: 23% dei vantaggi totali

"Planning Analytics ci ha consentito di unire la pianificazione e il reporting in modo da non avere bisogno di una soluzione di reporting per ciascuno. I nostri utenti stanno ora gestendo le esigenze di pianificazione e ottenendo immediatamente i contenuti migliori e più recenti per il reporting".

Direttore FP&A



### Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
D1	Licenze, hardware, servizi professionali e assistenza per soluzioni di pianificazione legacy		\$250.000	\$400.000	\$400.000
D2	Costo di feed dati incrementali in Planning Analytics			\$30.000	\$30.000
Dt	Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate	D1-D2	\$250.000	\$370.000	\$370.000
	Correzione in base al rischio	↓15%			
Dtr	Risparmi sui costi dalle soluzioni di pianificazione legacy ritirate (corretti in base al rischio)		\$212.500	\$314.500	\$314.500

## Vantaggi non quantificati

Le aziende intervistate hanno sostenuto di aver beneficiato di IBM Planning Analytics in modi che non potevano necessariamente essere quantificati ma che erano comunque significativi. Le aziende hanno riscontrato i seguenti vantaggi:



- › **Riduzione del rischio di errori.** Con IBM Planning Analytics, le aziende hanno potuto automatizzare i processi manuali basati su fogli di calcolo, riducendo al minimo la possibilità di errore umano. Inoltre, centralizzando i processi di pianificazione invece di avere componenti distinti gestiti e aggiornati da singoli dipendenti e team e successivamente consolidati, proiezioni e budget hanno potuto basarsi su una singola fonte di informazioni, aumentando la precisione e l'affidabilità dei dati.
- › **Migliore data hygiene e coerenza dei dati.** La raccolta di dati di input per un processo di pianificazione è un'attività onerosa in termini di tempo che spesso coinvolge più reparti e parti interessate. Senza la presenza di un Project Manager dedicato alla raccolta e al consolidamento periodico di questi input, i singoli reparti aggiornerebbero raramente i documenti e i fogli di calcolo di pianificazione fino a quando necessario per uno specifico processo di pianificazione, quale il bilancio o la previsione. Con IBM Planning Analytics, tuttavia, i reparti si sono sentiti in grado di aggiornare più spesso i documenti di pianificazione centrali grazie alla facilità d'uso della piattaforma e alla capacità di aggiornamento in tempo reale, il che significa che gli utenti che accedono e analizzano questi documenti potrebbero accedere più costantemente a dati aggiornati.
- › **Maggiore collaborazione.** Negli ambienti di pianificazione precedenti, le aziende avevano difficoltà a condividere efficacemente i dati tra i team e le linee di business. I fogli di calcolo venivano formattati in modo diverso, importanti punti dati andavano persi, le persone sbagliate potevano accedere ai documenti e mantenere il controllo delle versioni era una sfida. Utilizzando IBM Planning Analytics come unica piattaforma a ospitare e consentire i processi di pianificazione dei reparti, le aziende hanno trovato più semplice ridurre la frammentarietà e lavorare con più team e collaboratori diversi coinvolti in un processo di pianificazione integrato.

## Flessibilità

Il valore della flessibilità è ovviamente unico per ciascun cliente, e la misura di tale valore varia da un'azienda all'altra. Vi sono diversi scenari in cui un cliente può scegliere di implementare IBM Planning Analytics nel cloud e successivamente scoprire ulteriori utilizzi e opportunità di business, tra cui:

- › **Analisi strategica.** Sebbene le aziende intervistate sfruttassero principalmente IBM Planning Analytics per vari casi d'uso di pianificazione, erano consapevoli della possibilità di estendere la capacità di manipolare ed estrarre dati da cubi e gerarchie oltre la pianificazione per includere altre analisi a valore aggiunto con il potenziale di favorire decisioni aziendali strategiche. Continuando a implementare IBM Planning Analytics in azienda, le organizzazioni ritengono che sia possibile adottare la piattaforma come strumento analitico invece che come mero strumento di pianificazione per gruppi quali quelli dedicati alla strategia aziendale o di prodotto.
- › **Configurazione ibrida.** Dal momento che IBM Planning Analytics funziona in modo identico su implementazioni cloud e in sede, le aziende possono implementarlo per più ambienti di pianificazione senza il rischio di perdere interoperabilità da un ambiente all'altro. Inoltre, ciò consente alle aziende di sfruttare i benefici del computing ibrido preservando il modello di implementazione preferito.

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

"L'accuratezza è un enorme vantaggio per noi. Ora semplicemente ci affidiamo ai processi e alle formule e abbiamo la certezza che tutto andrà per il verso giusto".

*Business intelligence e contabilità dei sistemi*



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.

"Il numero di metriche finanziarie è stato enormemente ampliato quando siamo passati alla soluzione basata su TM1. Siamo stati in grado di analizzare un set di dati molto più ricco sia di metriche di inventario che di prodotti che corrispondevano ai nostri flussi di lavoro".

*Direttore FP&A*



# Analisi dei costi

## DATI SUI COSTI QUANTIFICATI APPLICATI ALL'ORGANIZZAZIONE COMPOSITA

### Costi totali

RIF.	COSTO	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Etr	Servizi di licenza, assistenza e implementazione	\$315.000	\$316.596	\$145.984	\$156.038	\$933.618	\$840.696
Ftr	Costi di implementazione interna	\$209.790	\$139.860	\$0	\$0	\$349.650	\$336.935
Gtr	Formazione utente IBM Planning Analytics	\$0	\$102.375	\$37.060	\$11.193	\$150.628	\$132.106
	Costi totali (corretti in base al rischio)	\$524.790	\$558.831	\$183.043	\$167.231	\$1.433.896	\$1.309.737

## Servizi di licenza, assistenza e implementazione

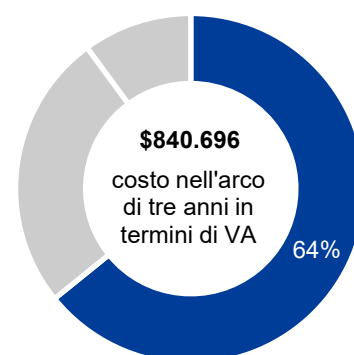
Per lanciare con successo IBM Planning Analytics, le aziende hanno prima dovuto utilizzare IBM Professional Services o un IBM Business Partner per favorire la creazione e la configurazione di moduli, modelli e cubi, effettuando integrazioni di dati e conducendo test sull'esperienza utente. Per le principali implementazioni FP&A, le aziende intervistate che hanno implementato IBM Planning Analytics su cloud hanno riscontrato che i tempi di implementazione andavano da 6 a 12 mesi mentre quelle con implementazioni in sede hanno sperimentato tempi tra 12 e 18 mesi.

Inoltre, le aziende intervistate hanno pagato spese di licenza software e assistenza IBM sulla base della loro base utenti IBM Planning Analytics attivi, divisi per il numero di utenti con solo capacità di lettura, con capacità di lettura e scrittura e utenti avanzati con capacità di modellazione. Per l'organizzazione composita, le spese di licenza e assistenza per IBM Planning Analytics si basano sulle seguenti ipotesi:

- › L'azienda opta per un'implementazione solo su cloud di IBM Planning Analytics, con cicli di implementazione della durata di circa sei mesi tra casi d'uso per la pianificazione.
- › Spese di assistenza partner per l'implementazione iniziale di IBM Planning Analytics per le attività principali di pianificazione FP&A per un totale di 300.000 dollari.
- › Durante l'Anno 1 dopo l'attivazione di IBM Planning Analytics, l'azienda procede alla sua seconda implementazione di Planning Analytics per la pianificazione operativa e della supply chain, con ulteriori 200.000 dollari per spese di assistenza partner.
- › Il numero di utenti in sola lettura passa da 60 nell'Anno 1 a 83 nell'Anno 2 e 87 nell'Anno 3.
- › Il numero di utenti in lettura/scrittura passa da 48 nell'Anno 1 a 66 nell'Anno 2 e 70 nell'Anno 3.
- › Il numero di utenti avanzati passa da 12 nell'Anno 1 a 16 nell'Anno 2 e 18 nell'Anno 3.

Le spese di licenza, assistenza e implementazione che le altre aziende dovranno sostenere si baseranno sui seguenti fattori:

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'organizzazione composita si aspetta che i costi totali, ponderati in base al rischio, corrispondano a un VA superiore a 1,3 milioni di dollari.



Servizi di licenza, assistenza e implementazione: **64%** dei costi totali

- › Il numero e la composizione degli utenti determineranno i costi di licenza e assistenza preventivati nel contratto annuale. Inoltre, gli sconti discrezionali basati sui volumi o sulle relazioni direttamente attraverso IBM o suoi partner possono alterare ulteriormente le spese.
- › Le spese di implementazione per i partner possono variare ampiamente in base al numero e ai tipi di implementazione di IBM Planning Analytics, alla complessità dell'ambiente di pianificazione esistente dell'azienda e al partner specifico che fornisce i servizi.

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.

Per tenere conto di questi rischi, Forrester ha corretto al rialzo questo costo del 5%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 840.696 dollari.

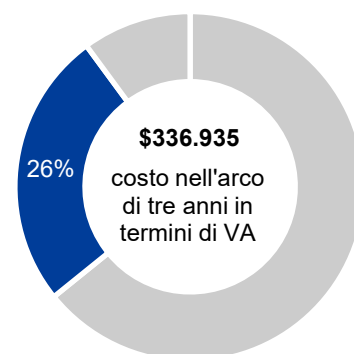
#### Servizi di licenza, assistenza e implementazione: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
E1	Servizi di implementazione per partner		\$300.000	\$200.000		
E2	Licenza e assistenza continue di Planning Analytics			\$101.520	\$139.032	\$148.608
Et	Servizi di licenza, assistenza e implementazione	E1+E2	\$300.000	\$301.520	\$139.032	\$148.608
	Correzione in base al rischio	↑5%				
Etr	Servizi di licenza, assistenza e implementazione (corretti in base al rischio)		\$315.000	\$316.596	\$145.984	\$156.038

## Costi di implementazione interna

La realizzazione dell'implementazione di IBM Planning Analytics ha richiesto un impegno a tempo pieno non soltanto da parte di IBM Professional Services o IBM Business Partner ma anche delle aziende stesse. Infatti, queste ultime hanno dedicato varie risorse, sia tecniche che amministrative, per garantire il perfetto svolgimento del progetto. I team di implementazione erano generalmente costituiti da un Project Manager dell'azienda che ha lavorato con IBM o un IBM Business Partner per identificare e soddisfare i requisiti aziendali, insieme a varie altre risorse IT, tra cui ingegneri, sviluppatori e architetti, che hanno fornito indicazioni per i componenti tecnici dell'implementazione. Come indicato in precedenza, il processo di implementazione ha richiesto in media tra i 6 e i 18 mesi per il completamento, a seconda del modello di implementazione desiderato, delle caratteristiche del partner di implementazione e del modello legacy dell'azienda. Durante questo periodo, anche i team di implementazione interni hanno contribuito in media per due-tre mesi al lavoro full-time per l'implementazione. Per calcolare i successivi costi di implementazione interna per l'azienda composita, Forrester presume:

- › Il team di implementazione interna consiste in un Project Manager a una tariffa giornaliera di \$368, tre sviluppatori software a una tariffa giornaliera di \$409 e un architetto software a una tariffa giornaliera di \$625.
- › L'implementazione iniziale di IBM Planning Analytics per la pianificazione FP&A centrale richiede 90 giorni, o tre mesi di lavoro a tempo pieno nel team di implementazione.
- › La seconda implementazione di IBM Planning Analytics per la pianificazione operativa e della supply chain richiede 60 giorni, o due mesi di lavoro a tempo pieno nel team di implementazione.



Implementazione interna:  
26% dei costi totali

I costi di implementazione interna variano in base all'azienda e alle dimensioni, alla composizione e alla tariffa di retribuzione del team di implementazione, al numero e ai tipi di implementazione di IBM Planning Analytics in azienda. Per tenere conto di questi rischi, Forrester ha corretto al rialzo questo costo del 5%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 336.935 dollari.

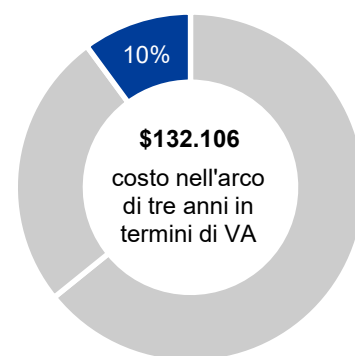
#### Costi di implementazione interna: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
F1	Numero di giorni a tempo pieno per implementare IBM Planning Analytics		90	60		
F2	Numero di architetti software nel team interno di implementazione IBM Planning Analytics		1	1		
F3	Tariffa giornaliera complessiva per architetto software		\$625	\$625		
F4	Numero di sviluppatori software nel team interno di implementazione IBM Planning Analytics		3	3		
F5	Tariffa giornaliera complessiva per sviluppatore software		\$409	\$409		
F6	Numero di ETP di project management nel team interno di implementazione IBM Planning Analytics		1	1		
F7	Tariffa giornaliera complessiva per Project Manager		\$368	\$368		
Ft	Costi di implementazione interna	$F1*((F2*F3)+(F4*F5)+(F6*F7))$	\$199.800	\$133.200	\$0	\$0
	Correzione in base al rischio	↑5%				
Ftr	Costi di implementazione interna (corretti in base al rischio)		\$209.790	\$139.860	\$0	\$0

## Formazione utente IBM Planning Analytics

Per le aziende intervistate, la formazione utente è consistita in due fasi principali. In primo luogo, amministratori e modellatori (ovvero utenti avanzati) sono stati formati direttamente da IBM o da un IBM Business Partner, consentendo a questi utenti di personalizzare e configurare la piattaforma, creare e modificare moduli e cubi, nonché fornire assistenza di base sul prodotto. Poi, gli utenti avanzati sono diventati formatori per gli altri utenti finali in azienda. I tempi di formazione sono stati diversi per tipo di utente, con gli utenti avanzati che hanno naturalmente richiesto i tempi più lunghi per raggiungere la piena competenza e gli utenti in sola lettura - che hanno spesso lavorato con un'interfaccia familiare basata su fogli di calcolo - che hanno avuto bisogno di diverse ore. Come ha dichiarato un'azienda: "Per gli sviluppatori è sicuramente necessario un processo di apprendimento per comprendere appieno il funzionamento di Planning Analytics. Dal punto di vista dell'utente finale, le interfacce che Planning Analytics consente di creare per l'interazione con gli utenti finali sono semplici, sofisticate e molto simili ai fogli di calcolo. Infatti, è possibile prendere un modello di foglio di calcolo creato ed essenzialmente promuoverlo sul web e sarà esattamente lo stesso. Chiunque può lavorarci contemporaneamente".

Per calcolare il costo della formazione utente per l'organizzazione composita, Forrester ha formulato le seguenti ipotesi:



**Formazione utenti:  
10% di costi totali**

- › Utenti in sola lettura pienamente competenti con 2 ore di formazione. Le aziende intervistate hanno attribuito questo breve tempo di formazione a un'esperienza utente e a un'interfaccia semplice e intuitiva, oltre che alla possibilità di lavorare con strumenti basati su fogli di calcolo.
- › Per gli utenti in lettura/scrittura sono necessarie 40 ore, o una settimana lavorativa completa, per completare la formazione.
- › Per gli utenti avanzati occorrono 80 ore, o due settimane lavorative complete, per completare la formazione.
- › La tariffa oraria combinata complessiva per utenti avanzati, utenti in lettura/scrittura e utenti in sola lettura è di \$32,5.

"Avevamo persone dedicate con formazione svolta da IBM che a loro volta sono andate a formare le aziende".

*Business intelligence e contabilità dei sistemi*



I costi di formazione utente variano naturalmente in base al numero e al tipo di utenti, oltre che alle competenze dei singoli utenti. Per tenere conto di questi rischi, Forrester ha corretto al rialzo questo costo del 5%, ottenendo un VA totale a tre anni ponderato per i rischi di 132.106 dollari.

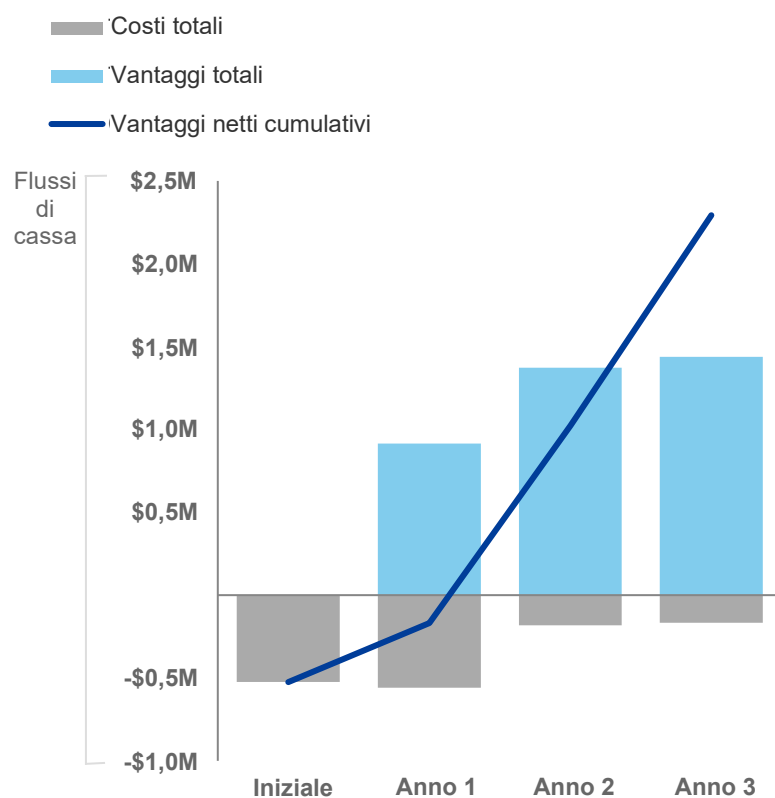
### Formazione utenti Planning Analytics: tabella di calcolo

RIF.	METRICA	CALC.	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
G1	Numero di utenti di IBM Planning Analytics in sola lettura			60	23	4
G2	Ore di formazione necessarie per utenti in sola lettura di IBM Planning Analytics			2	2	2
G3	Numero di utenti di IBM Planning Analytics in lettura/scrittura			48	18	4
G4	Ore di formazione necessarie per utenti in lettura/scrittura di IBM Planning Analytics			40	40	40
G5	Numero di utenti avanzati incrementali di IBM Planning Analytics			12	4	2
G6	Ore di formazione necessarie per utenti avanzati di IBM Planning Analytics			80	80	80
G7	Tariffa utente oraria combinata complessiva			\$32,50	\$32,50	\$32,50
Gt	Formazione utente IBM Planning Analytics	$((G1*G2)+(G3*G4)+(G5*G6))*G7$	\$0	\$97.500	\$35.295	\$10.660
	Correzione in base al rischio	↑5%				
Gtr	Formazione utente IBM Planning Analytics (corretta in base al rischio)		\$0	\$102.375	\$37.060	\$11.193

# Prospetto finanziario

## METRICHE CONSOLIDATE A TRE ANNI CON ADEGUAMENTO AI RISCHI

### Grafico del flusso di cassa (corretto 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'organizzazione composita. 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 (corretto in base al rischio)

	INIZIALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	TOTALE	VALORE ATTUALE
Costi totali	(\$524.790)	(\$558.831)	(\$183.043)	(\$167.231)	(\$1.433.896)	(\$1.309.737)
Vantaggi totali	\$0	\$915.742	\$1.373.398	\$1.437.585	\$3.726.725	\$3.047.611
Vantaggi netti	(\$524.790)	\$356.911	\$1.190.355	\$1.270.354	\$2.292.830	\$1.737.874
ROI						133%
Periodo di recupero dell'investimento						14 mesi

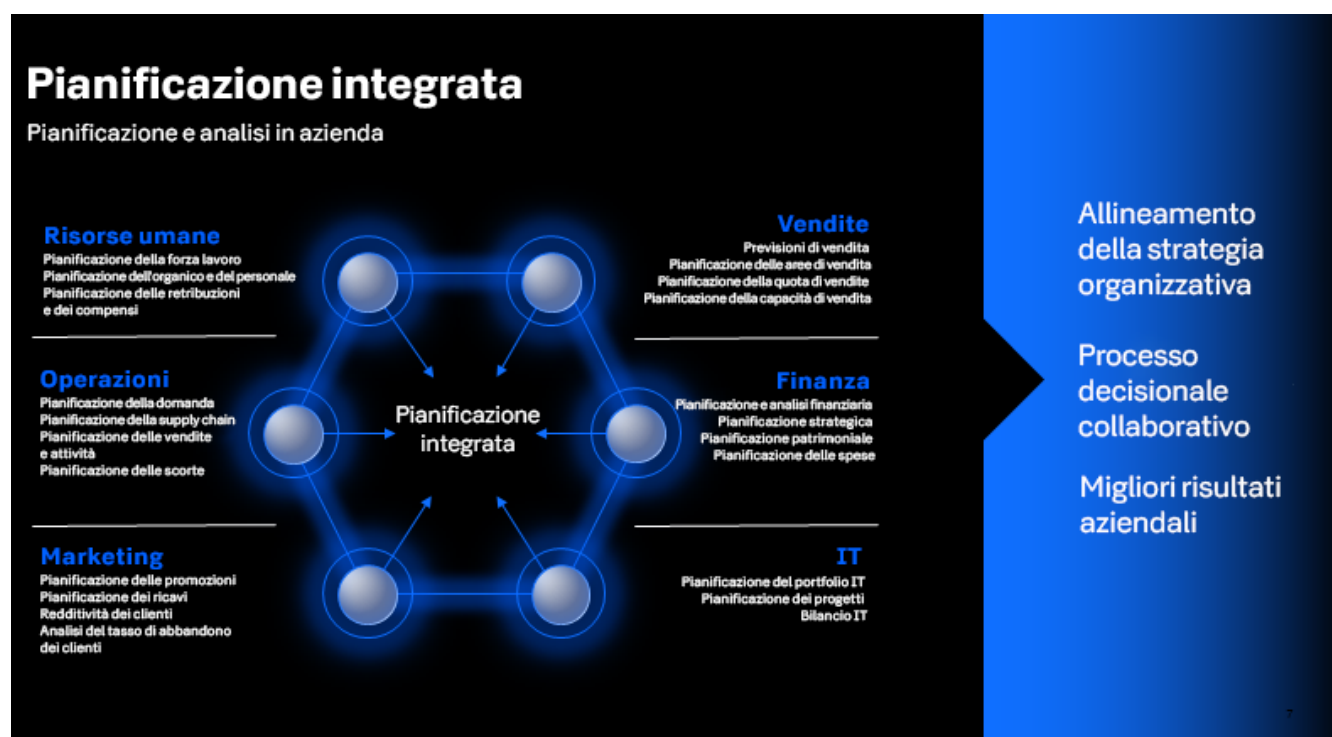
# IBM Planning Analytics: panoramica

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

IBM Planning Analytics, con tecnologia TM1 di IBM, è una soluzione di pianificazione integrata studiata per promuovere la collaborazione in azienda e aiutare a tenere il passo con la velocità dei moderni ritmi lavorativi. Costruito su un potente motore di calcolo, questo strumento gestionale aziendale fornisce una soluzione di pianificazione realmente moderna con visualizzazioni di alta qualità e scalabilità senza precedenti, consentendo ai clienti di sfruttare anche i modelli aziendali più complessi per favorire una pianificazione e una previsione più rapide e accurate. L'interfaccia di facile utilizzo e le robuste capacità di IBM aiutano utenti di qualsiasi livello a diventare esperti di analisi.

Grazie alla perfetta integrazione con Microsoft Excel, è possibile infondere maggiore capacità analitica e controllo nei fogli di calcolo, conservando la stessa interfaccia familiare. La soluzione consente di semplificare dati complessi unificando le fonti di dati in un unico archivio e aiuta gli utenti a creare modelli sofisticati e multidimensionali che favoriscono previsioni e piani più affidabili. Inoltre, si adatta con agilità alle odierne e condizioni aziendali in rapido mutamento utilizzando un'unica fonte di informazioni in tutta l'azienda, dal reparto finanza, operazioni, forza lavoro e pianificazione commerciale a marketing e IT.

Una soluzione di pianificazione centralizzata e integrata consente il coordinamento tra vari reparti aziendali e contribuisce a produrre piani più ottimizzati, accurati e connessi. Una pianificazione integrata aiuta a garantire la creazione di piani, budget e previsioni con un approccio olistico.



[Fare clic qui](#) per scoprire di più sulla pianificazione integrata con IBM Planning Analytics.



# 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.



**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 possono 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.