



*Investire nelle nuove Tecnologie:
Come valutare i ritorni?*

*- Marco Martini -
Presidente e Amministratore Delegato SSB*

Contenuto

1. Le spese in Information Communication Technology (ICT) delle banche
2. La valutazione del Ritorno degli investimenti in ICT
3. Un modello operativo di valutazione
4. Conclusioni

1. Le spese ICT delle Banche

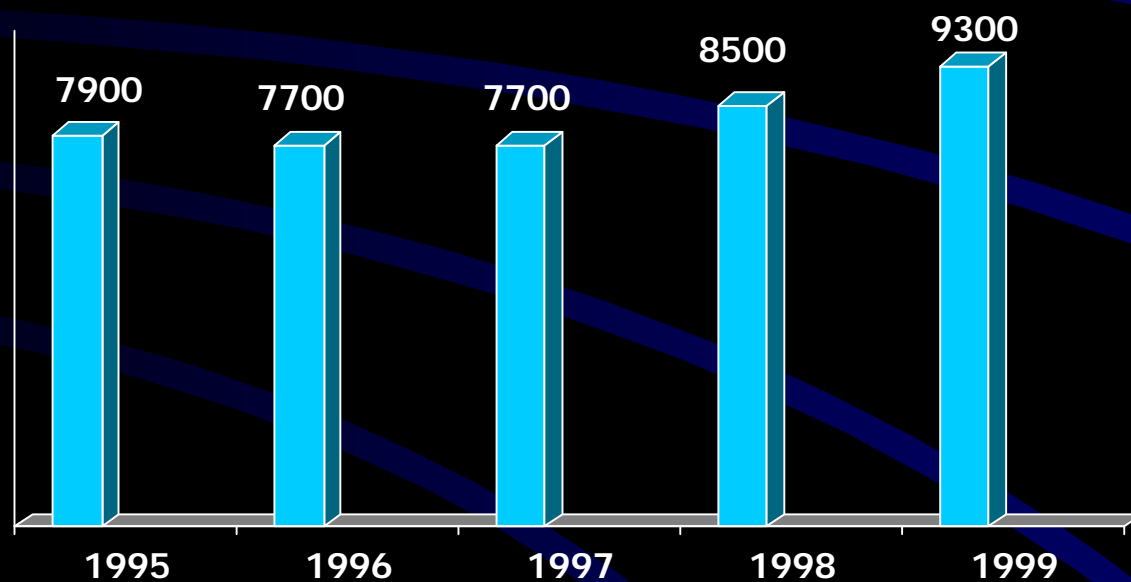
Le Banche italiane investono ogni anno somme ingenti nell'ICT (Tav.1)

- Rappresentano di gran lunga la voce più importante dei Costi Operativi (12÷15%) dopo il costo del Personale
- Sorge spontanea la domanda: quali sono stati i ritorni del fiume di denaro investito in tecnologia?

Negli ultimi cinque anni le spese in ICT delle banche italiane hanno superato i 40,000 Mdi

SPESE ICT DELLE BANCHE

(MDI di Lire)



Fonte: CIPA

Il primo ritorno che le banche hanno avuto dagli investimenti in ICT è quello di essere rimaste "in business"

- Non ha molto senso domandarsi qual'è la giustificazione economica delle spese necessarie a produrre i prodotti e servizi che costituiscono l'essenza del proprio "core business"
- Le domande da porsi sono piuttosto
 - qual è il livello di spesa più coerente con le proprie strategie?
 - come trarre il massimo beneficio dagli investimenti necessari?

Comunque anche su un piano più squisitamente economico si può dire che l'ICT si è *"pagata da sola"*

Infatti nel periodo '95-'99

- la produttività del lavoro nelle banche è aumentata in media del 15% all'anno (Tav. 2)
- ciò ha consentito nel quinquennio al sistema di risparmiare circa 65,000 Mdi di costi del personale a fronte di spese per ICT pari a circa 40,000 Mdi

La produttività del lavoro bancario è aumentata del 74% circa tra il '95 ed il '99⁽¹⁾

VOLUME PAGAMENTI E N° ADDETTI

	1995	1996	1997	1998	1999	Δ (%) 1999/1995
Pagamenti al dettaglio	1,342,000	1,487,000	1,605,000	1,863,000	2,164,000	+ 61
Addetti del sistema	337,456	327,048	321,858	316,483	311,469	-8
Pagamenti/Addetto	4.00	4.06	5.00	5.09	6.95	+ 74

Fonte: BKI

Nota (1): Il numero di operazioni di pagamento al dettaglio è stato assunto come variabile determinante del volume di attività svolta

L'ICT si è anche dimostrata una leva importante nella competizione tra banche

Le grandi banche con forti capacità di investimento nell'ICT

- stanno vincendo la competizione nell'offerta di servizi ai clienti (Tav. 3)
- presentano nel complesso risultati economici migliori

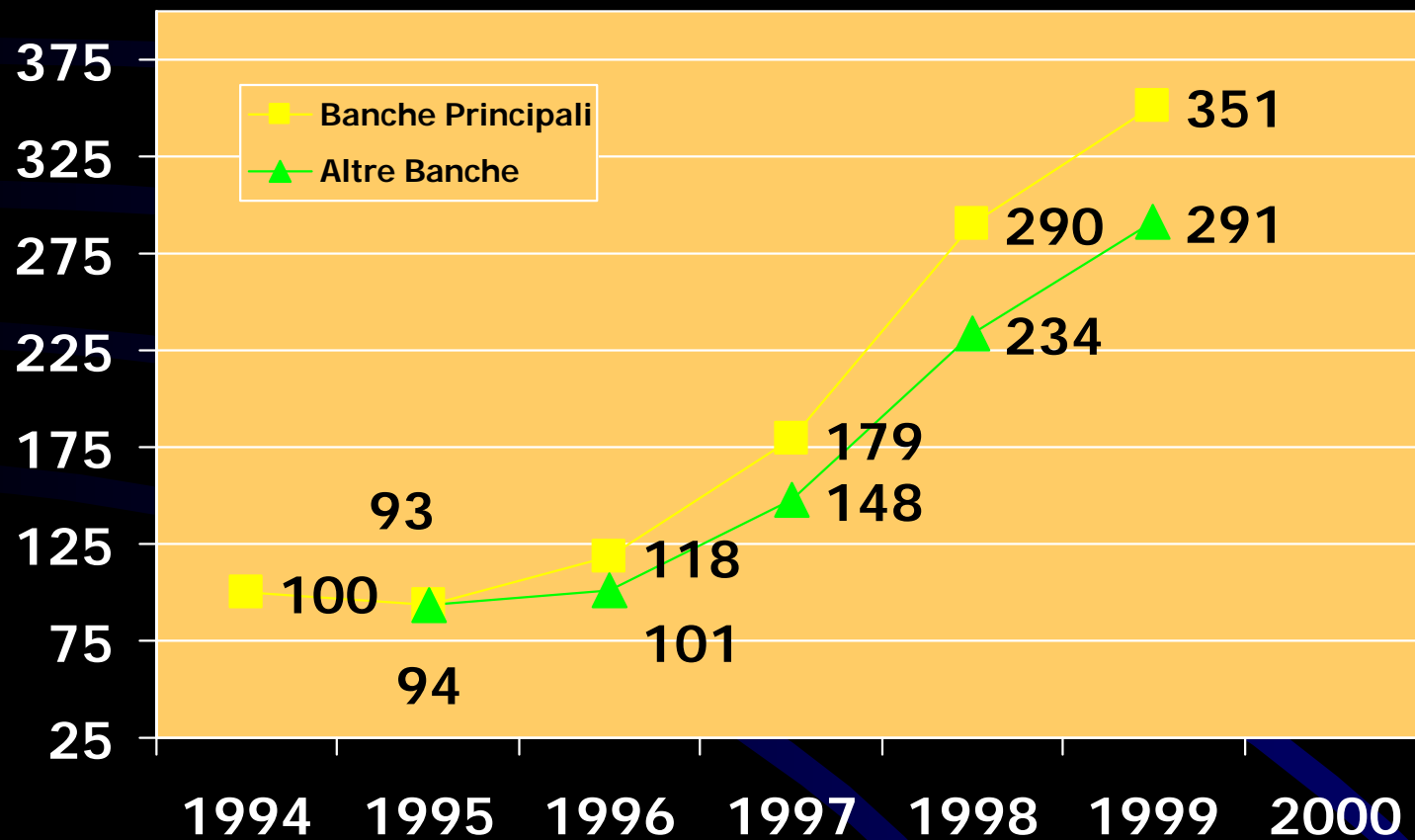
N° Banche	Classifica	ROE 1998
8	Maggiori	8.01
16	Grandi	8.06
N.A.	Altre	6.01

Fonte: BKI

Le banche principali grazie alla leva dell'ICT hanno nettamente migliorato la propria posizione competitiva

TAV.3

RICAVI DA SERVIZI PER ADDETTO



Fonte: BKI

Contenuto

1. Le spese in Information Communication Technology (ICT) delle banche
2. La valutazione del Ritorno degli investimenti in ICT
3. Un modello operativo di valutazione
4. Conclusioni

2. La valutazione del ritorno degli investimenti in ICT

Nei grandi progetti di sviluppo organizzativo con forte innovazione ed elevati investimenti in ICT è particolarmente difficile

- valutare correttamente i benefici
- prevedere i costi effettivi

E' difficile valutare i benefici

Essenzialmente i benefici attesi dai progetti con elevati investimenti in ICT possono ricondursi a tre grandi categorie

- ridurre i costi
- migliorare la capacità di gestione
- aumentare i ricavi

Ridurre i costi

Per ottenere delle riduzioni effettive dei costi si devono effettuare complessi interventi anche sull'organizzazione e sulle risorse umane

- normalmente l'obiettivo è aumentare la produttività riducendo organici e relative spese
- in realtà nel migliore dei casi il risultato che si ottiene è di "liberare" delle risorse

%

- Il primo impatto perciò dell'automazione è quello di ridurre la produttività in quanto a parità di prodotto i costi aumentano
 - quelli del personale non cessano
 - quelli dell'automazione si sommano
- E' solo dopo avere riassegnato le risorse liberate e riaddestrate ad altri incarichi che la produttività può crescere

%

Migliorare la gestione

L'utilità delle applicazioni gestionali dipende molto dal contesto aziendale

– La decisione se investire o meno in quest'area è un "atto di fede"

- non ci si attendono maggiori guadagni (risparmi di denaro) od altri benefici direttamente ed immediatamente quantificabili

– Gli "atti di fede" è bene farli se si è "religiosi"

- perché i sistemi gestionali funzionino occorre che la struttura ci creda e li faccia funzionare
- non è un fatto "obbligato" come le procedure operative

Aumentare i ricavi

Per valutare in modo realistico le prospettive di aumento dei ricavi generate da investimenti in ICT occorre valutare attentamente il mercato e le strategie aziendali

- la leva ICT può essere utilizzata per ridurre il costo di distribuzione di servizi “tradizionali”
- per attirare traffico sul nuovo canale distributivo elettronico ed ammortizzarne il costo occorrerebbe diminuire il prezzo del servizio

%

- ma il mercato è davvero sensibile al costo del servizio? Se, al contrario, si lascia il prezzo invariato (o lo si aumenta) il valore aggiunto del nuovo canale sarà tale da attrarre comunque i clienti?

%

Ancora più difficile è valutare i ritorni probabili di investimenti ICT volti a creare prodotti innovativi ad alta tecnologia

La storia degli ultimi anni ha mostrato che

- spesso i prodotti tecnologici nuovi si sono dimostrati brillanti “soluzioni in cerca del loro problema”
- i casi di successo (BANCOMAT, CBI, E-trading, etc.) sono stati caratterizzati da
 - risoluzione di un problema reale del cliente
 - effetto “rete” ovvero disponibilità diffusa dell’accesso al servizio

Prevedere i costi effettivi

E' sempre difficile identificare il prodotto che si vuole realizzare e quindi prevederne il costo senza addentrarsi in dettaglio nello sviluppo

- Le specifiche non sono ben note né al committente del progetto né a chi deve realizzarlo e comunque evolvono rapidamente
- Spesso differenze funzionali piccole hanno ripercussioni forti sui costi e/o sul "Time to Market"

%

- Non è d'altronde ragionevole anticipare una quota troppo alta dell'investimento per decidere se effettuarlo o meno

%

Contenuto

1. Le spese in Information Communication Technology (ICT) delle banche
2. La valutazione del Ritorno degli investimenti in ICT
3. Un modello operativo di valutazione
4. Conclusioni

3. Un modello operativo di valutazione ⁽¹⁾

Il concetto fondamentale del modello proposto è di confrontare il Net Present Value (NPV) del margine che l'Azienda ottiene dai servizi in questione facendo l'investimento con quello che ottiene non facendo l'investimento

Occorre

- definire un arco temporale di riferimento
- definire i due scenari
 - con investimento
 - senza investimento

(1) Ci si riferisce ad investimenti in ICT mirati a fornire nuovi prodotti/servizi

La definizione degli scenari è ovviamente una operazione complessa che richiede la collaborazione di più funzioni aziendali

Si devono fare ipotesi quantitative su parametri quali

- volumi di mercato (n° clienti, n° operazioni, valore medio delle operazioni, etc.)
- prezzi medi (per unità di prodotto, per transazione, etc.)
- costi (di gestione/di investimenti, fissi o variabili, etc.)
-

E' opportuno ipotizzare per ciascun scenario un caso migliore ed un caso peggiore

- Eseguendo i conteggi nei due casi si ottiene un'indicazione della sensitività dei risultati al variare delle ipotesi sui parametri
- Per calcolare l'NPV occorre fare un'ipotesi anche sulle probabilità del caso migliore e di quello peggiore

%

- nelle Tavole (3, 4, 5, 6, 7 e 8) sono sviluppati in modo schematico e semplificato le analisi del metodo proposto

Esempio

TAV. 3

Scenario 1 senza Investimento						
Parametri scenario 1 ipotesi A						
		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Prezzo	lire	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Volumi	lire	6,7	6	5	4,3	4
Costi	lire	15	15	11	10	10
Probabilità caso A			90%			
Tasso di attualizzazione			10%			

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Volumi	6,7	6,0	5,0	4,3	4,0
Prezzo	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Ricavi	<u>20,1</u>	<u>16,8</u>	<u>12,5</u>	<u>10,8</u>	<u>8,4</u>
Costi Operativi	15,0	15,0	11,0	10,0	10,0
Costi Corporate	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Totale Costi	<u>16,0</u>	<u>16,0</u>	<u>12,0</u>	<u>11,0</u>	<u>11,0</u>
Margine	<u>4,1</u>	<u>0,8</u>	<u>0,5</u>	<u>-0,3</u>	<u>-2,6</u>
NPV	3,0				

Esempio

TAV. 4

Scenario 1 senza Investimento						
Parametri scenario 1 ipotesi B						
		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Prezzo	lire	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Volumi	lire	6,7	6,9	5	5	4,8
Costi	lire	15	15	11	10	10
Probabilità caso B			10%			
Tasso di attualizzazione			10%			

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Volumi	6,7	6,9	5,0	5,0	4,8
Prezzo	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Ricavi	<u>20,1</u>	<u>19,3</u>	<u>12,5</u>	<u>12,5</u>	<u>10,1</u>
Costi Operativi	15,0	15,0	11,0	10,0	10,0
Costi Corporate	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Totale Costi	<u>16,0</u>	<u>16,0</u>	<u>12,0</u>	<u>11,0</u>	<u>11,0</u>
Margine	<u>4,1</u>	<u>3,3</u>	<u>0,5</u>	<u>1,5</u>	<u>-0,9</u>
NPV	7,3				

NPV Medio Scenario 1 senza Investimento

NPV A	3,0
Probabilità caso A	90%
NPV B	7,3
Probabilità caso B	10%
NPV Risultante	<u><u>3,4</u></u>

Esempio

TAV. 6

Scenario 2 con Investimento						
Parametri scenario 1 ipotesi C						
		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Prezzo	lire	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Volumi	lire	6,7	7	7	5	4,8
Costi	lire	15	18	15	12	10
Probabilità caso C			60%			
Tasso di attualizzazione			10%			

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Volumi	6,7	7,0	7,0	5,0	4,8
Prezzo	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Ricavi	20,1	19,6	17,5	12,5	10,1
Costi Operativi	15,0	18,0	15,0	12,0	10,0
Costi Corporate	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Totale Costi	16,0	19,0	16,0	13,0	11,0
Margine	4,1	0,6	1,5	-0,5	-0,9
NPV	4,4				

Esempio

TAV. 7

Scenario 2 con Investimento		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Parametri scenario 2 ipotesi D						
Prezzo	lire	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Volumi	lire	6,7	7	8	8,5	9
Costi	lire	15	18	15	12	10
Probabilità caso D			40%			
Tasso di attualizzazione			10%			

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Volumi	6,7	7,0	8,0	8,5	9,0
Prezzo	3,0	2,8	2,5	2,5	2,1
Ricavi	<u>20,1</u>	<u>19,6</u>	<u>20,0</u>	<u>21,3</u>	<u>18,9</u>
Costi Operativi	15,0	18,0	15,0	12,0	10,0
Costi Corporate	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Totale Costi	<u>16,0</u>	<u>19,0</u>	<u>16,0</u>	<u>13,0</u>	<u>11,0</u>
Margine	<u>4,1</u>	<u>0,6</u>	<u>4,0</u>	<u>8,3</u>	<u>7,9</u>
NPV	17,8				

Esempio

TAV. 8

NPV Medio Scenario 2 con Investimento

NPV C	4,4
Probabilità caso C	60%
NPV D	17,8
Probabilità caso D	40%
NPV Risultante	9,8

E' importante anche verificare, nell' interesse degli azionisti, che i capitali utilizzati siano ben investiti

A questo fine occorre

- rielaborare i risultati economici delle simulazioni precedenti per valutare l'impatto finanziario
 - rettificando le voci contabili alle quali non corrispondono esborsi monetari
- stimare l'effetto delle imposte e degli eventuali oneri finanziari

%

Il calcolo dell'NPV dei Flussi di Cassa per l'azionista attualizzato al Tasso Atteso per gli investimenti completa il procedimento

%

Contenuto

1. Le spese in Information Communication Technology (ICT) delle banche
2. La valutazione del Ritorno degli investimenti in ICT
3. Un modello operativo di valutazione
4. Conclusioni

4. Conclusioni

- Non vi è dubbio che, nel complesso, il sistema bancario italiano (ma non solo italiano) ha ottenuto straordinari benefici dagli investimenti in ICT
 - il business model è cambiato (da intermediazione finanziaria a offerta di servizi)
 - la produttività è grandemente aumentata
- La valutazione dei singoli investimenti in ICT è un'operazione complessa e delicata
 - richiede la collaborazione di più funzioni aziendali

%

- Le metodologie più avanzate consentono di evidenziare e valutare i rischi derivanti da errori nelle ipotesi di ricavi e costi associati ai grandi progetti di ICT