giornale delle Assicurazioni

Mensile

Data 04-2014
Pagina 62/65
Foglio 1 / 4

OUTSOURCING Cresce l'interesse

L'esternalizzazione conquista i processi core

La crisi che riduce i margini e il miglioramento dei servizi offerti spingono alcune compagnie a dare in gestione a terzi anche amministrazione, sinistri e altre attività strategiche.

Gian Carlo Lanzetti

Rispetto alle banche, le assicurazioni sono molto indietro nello sviluppo di strategie di sourcing. Ma stanno pian piano recuperando: «oggi», dice **Gianni Spada**, direttore finance, industrial & consumer di Dedagroup, «vediamo un atteggiamento complessivo sostanzialmente omogeneo. Le pressioni a raggiungere processi sempre più efficienti e a migliorare i modelli di servizio verso i clienti e gli intermediari si manifestano in modo analogo su tutto il settore dei servizi finanziari, e analoghe stanno diventando le risposte». Le compagnie hanno anche ampliato il raggio d'azione dell'outsourcing. E, dal semplice It e dalla gestione dei processi a basso valore aggiunto, è arrivato a interessare anche processi assicurativi critici (amministrazione, sinistri, persino alcuni servizi attuariali).

Perché? Semplice: le dinamiche di mercato innescate dalla crisi hanno messo sotto pressione la tradizionale solidità del sistema assicurativo e la sostenibilità dei suoi modelli di business "storici", in particolare quelli legati alla distribuzione agenziale. Un contesto in cui si evidenzia uno sviluppo della volatilità della redditività del business e una crescente attenzione ai requisiti patrimoniali. Per questo motivo, le compagnie sono sempre più alla ricerca di soluzioni che, da un lato, riducano strutturalmente la loro base costi e l'impiego di capitale e, dall'altro, garantiscano sufficiente controllo, flessibilità e capacità di innovazione.

Il miglioramento della propria competitività sul fronte dei costi rimane la ragione fondamentale - anche se non più la sola - per cui le compagnie ricorrono sempre più spesso all'outsourcing di sistemi e processi o ad altre forme di esternalizzazione. Al tempo stesso le assicurazioni sono consapevoli della necessità di preservare le competenze interne, soprattutto nelle aree più strategiche. In alcuni casi - anche se non molto frequenti - si assiste anche a forme di insourcing. Ciò accade in seguito a una cattiva non performance dell'outsourcer o a un cambio nella strategia di business della compagnia

Ma, almeno secondo una ricerca Deloitte, la riduzione dei costi è stata inferiore alle aspettative per il 50% degli utenti, anche se il 75% si è detto soddisfatto dei servizi. Il risparmio ottenuto è, comunque, variabile, dal 20 al 60%, in funzione di alcuni *driver* chiave: volumi in gioco, livelli di produttività, situazioni di partenza, incidenza dell'offshoring.

I motivi di una scelta **Ma quali sono le ragioni che convincono una compagnia a scegliere l'esternalizzazione?** Due, in particolare: la ricerca di innovazione e l'opportunità di dedicare minore attenzione a processi operativi a basso valore aggiunto. Le compagnie, così, tendono a passare da un sourcing operativo a uno di valenza più strategica, considerando, come sottolinea uno studio di Capgemini il *transformational outsourcing*: le assicurazioni esternalizzano sempre più spesso alcuni servizi a terzi per garantire la business continuity e focalizzare le risorse interne nella definizione e realizzazione di nuovi modelli operativi e mantenere il know how interno per i programmi di cambiamento.

Una delle spinte più importanti all'outsourcing, afferma, **Tiziano Clavenna**, principal di Capgemini Italia, «riguarda la digitalizzazione, cioè il percorso di evoluzione dei modelli di business e operativi delle imprese assicurative per integrare i nuovi paradigmi del digital e del social». Più in generale, suggerisce ancora Clavenna, le principali motivazioni che spingeranno le compagnie a intraprendere programmi di cambiamento così radicali sono da ricercare nelle esigenze di mi-

Provider esterni
Le compagnie ricorreranno ai provider esterni se gli outsourcer sapranno gestire tecnologie, strumenti e metodologie difficili da attivare in house.

Codice abbonamento: 038452

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Cedacri

gliorare la capacità di rispondere ai bisogni del mercato, aumentando la flessibilità e la rapidità nel lancio di nuovi prodotti; adattare rapidamente le piattaforme informative e i processi operativi ai nuovi regolamenti, senza impattare il *business as usual*; abilitare modelli di servizio real-time e self-service accessibili 24 ore su 24; sviluppare una visione univoca del cliente integrando le informazioni raccolte su tutti i canali di contatto e implementare modelli operativi snelli ed efficienti per migliorare il Tco e ridurre il costo per polizza.

Digitalizzazione
Una delle spinte più importanti all'outsourcing, afferma Tiziano Clavenna, principal di Capgemini Italia, «riguarda la digitalizzazione, cioè il percorso per integrare i nuovi paradigmi del digital e del social».

Di conseguenza, sempre secondo Capgemini, il settore dell'It outsourcing e del Bpo nell'industria assicurativa globale ha raggiunto nel 2012 un valore complessivo di circa 30 miliardi di dollari, pari alla metà dell'*It spending* complessivo. Queste analisi di mercato evidenziano una significativa crescita attesa dei volumi di business con un tasso medio annuo del 7,5% nel vita e del 6,6% nel property & casualty nei prossimi tre anni. Questa crescita potrà essere ancora più rilevante nelle aree non ancora pienamente sviluppate, come quella del Bpo in Europa, il cui peso sull'It spending complessivo è del 17%, contro il 24% dei player assicurativi nel Nordamerica.

Il Bpo di quarta generazione

Negli ultimi anni, il Bpo si è evoluto in maniera molto forte. Oggi, secondo Accenture, si è arrivati a un profilo di quarta generazione. Ma già sullo sfondo si stagliano i due stadi successivi, che avranno profonde ripercussioni anche sulle attività del mondo assicurativo, nonostante i suoi noti ritardi. Per comprendere pienamente questa evoluzione bisogna partire dal concetto di Bpo che la società ha di questo processo. «Dal nostro punto di vista, questo processo è un'offerta di servizi dove cliente e fornitore si impegnano in una relazione strategica di lungo periodo per supportare i processi di trasformazione dell'impresa», dice **Roberto Pagella**, responsabile Accenture Bpo lead. «Gli aspetti fondamentali di questa partnership sono tre: la consulenza (intesa come conoscenza dell'*industry*), la tecnologia e la gestione delle *operation*. In breve una visione e una gestione dei processi *end to end*. In questo contesto si cala la evoluzione dell'offerta Bpo e la sua evoluzione». Le prime tre generazioni miravano alla riduzione dei costi operativi del processo, con ricorso o meno a piattaforme tecnologiche e risorse umane *offshore*. La tecnologia entra in gioco nella terza generazione, ma con un ruolo ancora non ben definito. Che si definisce meglio nella quarta, tra cui figurano 30 grandi compagnie mondiali di assicurazione, a cui lavorano 4.500 persone.

«Con la quarta generazione di servizi», spiega Pagella, «si va oltre l'ottimizzazione dei costi tramite la tecnologia. E si può raggiungere obiettivi ancora più ambiziosi come l'aumento del volume d'affari e il miglioramento della marginalità, per esempio con interventi sul processo del *working capital*. Le leve usate sono soprattutto due: quella della forma-

L'AZIENDA INFORMA CEDACRI

Cedacri migliora l'efficacia commerciale dei propri clienti con una visione strategica del Customer Relationship Management

Davide Diemmi, responsabile Sviluppo Offerta di Cedacri.

Gli istituti finanziari – in particolare banche e assicurazioni – hanno oggi necessità di rivedere profondamente le modalità con cui si relazionano alla propria clientela per rimanere competitive. Al fine di sostenerle in questo percorso, da un lato Cedacri mette a disposizione un portafoglio completo di soluzioni per un modello di multicanalità integrata, e dall'altro ha recentemente focalizzato la propria azione di sviluppo nell'innovazione dei sistemi di CRM, con l'obiettivo di agevolare un'impostazione più strategica delle attività commerciali.

In quest'ottica Cedacri ha recentemente sviluppato una nuova piattaforma di CRM strategico in grado di supportare tutte le fasi di prevendita e di vendita (in filiale e attraverso i canali diretti) per mezzo dell'utilizzo di logiche di marketing evoluto quali il "next product" o l'indicazione della probabilità di acquisto da parte del cliente.

La nuova piattaforma è nativamente integrata al CRM operativo del sistema Cedacri per consentire ai clienti di disporre di una soluzione di gestione del processo di vendita end-to-end in grado di abilitare efficaci logiche di azione commerciale.

Per progettare al meglio la piattaforma, Cedacri si è avvalsa della collaborazione di docenti dell'Università di Parma con specifiche competenze nelle aree del Marketing e delle Scienze Statistiche e del contributo di tre clienti, che hanno testato la robustezza e l'efficacia di diversi modelli statistici.

"I modelli d'analisi predisposti da Cedacri, si prestano a effettuare segmentazioni comportamentali della clientela, delineare il ciclo vitale di ciascuno, selezionare quale prodotto è più probabile che un cliente acquisti nel prossimo futuro, valutare le probabilità di abbandono di ogni utente", chiarisce Davide Diemmi, responsabile Sviluppo Offerta di Cedacri. "L'aspetto più innovativo è senza dubbio legato alla possibilità di tratteggiare il potenziale commerciale implicito nel portafoglio clienti retail attuale e stimare l'incremento di redditività di ciascuno a fronte di specifiche azioni commerciali".

Sponsored by

CEDACRI GROUP

Codice abbonamento: 038452

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Cedacri

giornale delle Assicurazioni

Mensile

Ketchum

Data 04-2014
Pagina 62/65
Foglio 3 / 4

L'AZIENDA INFORMA MICRODATA

MICRODATA GROUP offre servizi di gestione documentale e di back-office

Presente sul mercato da oltre 20 anni, Microdata ha chiuso il 2013 con un fatturato di 15 milioni di euro (+15% rispetto al 2012) e un organico di 220 dipendenti.

Da sempre attenta alle tematiche di compliance dei propri Clienti, Microdata Group ha la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 relativa al Sistema per la Qualità e la certificazione ISO/IEC 27001:2005 sul Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni.

In un contesto di mercato molto focalizzato sull'aumento dell'efficienza, i servizi offerti da Microdata sono sempre più integrati con i processi di business dei Clienti:

La sede di Microdata.

- dematerializzazione e normalizzazione come fase iniziale di un processo che trova il suo valore aggiunto in articolate attività di back-office sia nei rami vita che nei rami danni;
- multicanalità nella lavorazione dei documenti in entrata e in uscita (posta, email, fax, Pec, FTP);
- controlli di qualità in fase assuntiva, apertura denunce e gestione sinistri, attività di post-vendita; sistemi per la gestione delle anomalie.

Recentemente Microdata ha sviluppato una nuova piattaforma per la gestione multicanale integrata delle comunicazioni in uscita: uno strumento che permette di ridurre i costi aziendali, in quanto semplifica e monitora il processo di invio delle comunicazioni non "massive". Gli aspetti di maggior impatto riguardano la possibilità per l'utente di scegliere in modo semplice il canale di uscita (posta ordinaria, raccomandata, fax, pec, email) e la totale integrazione con gli applicativi del cliente.

Un'altra focalizzazione riguarda l'implementazione di processi totalmente paperless: dalla firma grafometrica per la sottoscrizione dei contratti - con soluzioni di firma elettronica avanzata che consentono la gestione della multicanalità (agenzia, filiale, promotore) - alla normalizzazione delle email e delle pec nella fase iniziale dei processi di lavorazione. Quando il documento nasce in digitale, la sua lavorazione si conclude con la conservazione sostitutiva.

Microdata ha l'obiettivo di porsi come partner affidabile, in grado di integrarsi nei processi operativi del cliente, ridurre i costi della gestione documentale e garantire qualità di risultato in tutte le fasi di lavorazione che le vengono affidate.

Sponsored by

microData group

Tecnologia&Informatica

zione del personale, con un focus su una maggiore conoscenza dell'industry, e l'introduzione di tecnologie e applicazioni mirate, come quella degli *analytics*. Con il Bpo di sesta generazione si fa un ulteriore passo in avanti, privilegiando i servizi *As a...* con interventi in cui si amalgamano *digital*, *mobility*, cloud e ancora più gli analytics».

Più margini «Con il Bpo di quarta generazione», dice Roberto Pagella, responsabile Accenture Bpo lead, «si va oltre l'ottimizzazione dei costi tramite la tecnologia, per raggiungere un miglioramento della marginalità».

Più analytics: nuove opportunità per tutti Quando sposano l'outsourcing, le aziende sono ancora molto focalizzate sulla riduzione dei costi (87%), maggiore scalabilità e flessibilità delle operazioni (82%) e standardizzazione dei processi (74%). Sono dati di una ricerca di Kpmg/Hfs che dà conto di una situazione di grande effervescenza tra i fornitori. Gli sforzi sono indirizzati a dare più valenza strategica a questa forma di sourcing, puntando in particolare su una maggiore valorizzazione delle tecnologie e dei talenti che ci sono oggi sul mercato. Incluse realtà, ora nascenti, in grado di fare analisi e fornire quindi indicazioni operative in grado di generare valore. Ma entriamo nello specifico... «Nelle assicurazioni», segnala **Pasquale Ambrosio**, senior manager di Kpmg, «gli operatori, dopo le problematiche degli anni passati che hanno colpito molti outsourcer (un caso è quello di Hp, *ndr*) tendono a cambiare rotta. Chi può tende a diventare partner dei clienti, dividendo i rischi d'impresa, in cambio di una logica d'approccio diversa dal passato, che privilegiava come visto la riduzione dei costi. È un discorso che vale soprattutto per i grandi. Perché, in presenza dei processi di consolidamento del settore, le compagnie se non intravedono vantaggi hanno la convenienza a fare insourcing, giocando sulle economie di scala».

Un altro fenomeno emergente è quello dei piccoli fornitori focalizzati su servizi estremamente specializzati. «L'outsourcing», precisa Ambrosio, «anni fa era una moda ed è stato quindi applicato anche dove non era il caso. Da qualche tempo è in corso un ripensamento che sta favorendo gli innovatori del settore, piccole strutture, con idee chiare e dalle grandi potenzialità di crescita. Già si è detto degli analytics. Ma anche la gestione dei sinistri in mobilità con tanto di foto e contrazione dei supporti cartacei è una bella opportunità, così come la nicchia degli sms lanciati dai telefonini per i soccorsi in caso di incidenti».

Alleanza strategica «Sempre più spesso», dice, da parte sua, **Matteo Vergani**, director della strategy practice di Deloitte, esperto di corporate e organizational strategy. «l'outsourcing non rappresenta solo un legame di cooperazione tra compagnia e fornitore. Ma anche un'alleanza strategica temporanea basata sul reciproco riconoscimento di *expertise*, sulla determinazione ad attivare un'effettiva collaborazione e sulla volontà di costruire relazioni corrette e trasparenti. Questo sistema di collaborazione, che spesso richiede scelte impegnative (e non

Insourcing «Quando avvengono processi di consolidamento del settore, le compagnie possono anche non intravedere vantaggi nell'outsourcing», dice Pasquale Ambrosio, senior manager di Kpmg. «In questo caso, possono decidere di fare insourcing, sfruttando le economie di scala».

Codice abbonamento: 038452

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Cedacri

sempre facilmente reversibili), è quindi visto come un fattore cruciale nello sviluppo dell'innovazione, in grado anche di minimizzarne i rischi. La revisione delle logiche di sourcing può quindi rappresentare una leva chiave nel processo di ottimizzazione dei modelli operativi assicurativi, abilitando nuove dinamiche di gestione e consentendo una maggiore focalizzazione su aree e competenze *core* su cui costruire un posizionamento competitivo».

Per il futuro anche Deloitte è dell'avviso che il ricorso all'esternalizzazione continuerà a evolvere e polarizzarsi. Da un lato, una maggiore incidenza dell'outsourcing "tradizionale" dei servizi più a basso valore aggiunto o dei sistemi in dismissione (si pensi alla gestione dei sistemi *legacy* o dei portafogli in *run off*) consentirà sempre più di focalizzare l'impiego di risorse interne sui servizi più a valore aggiunto. Dall'altro, le compagnie ricorreranno a provider di servizi esterni se gli outsourcer sapranno gestire tecnologie, strumenti e metodologie difficili da attivare *in house*. Si pensi a servizi di analytics su grandi banche dati; servizi on demand e piattaforme flessibili associati a processi standardizzati legati all'evoluzione delle reti distributive in un'ottica di mobility; sistemi di monitoraggio o interazione con i social media, in crescente espansione, erogabili sotto forma di *managed service*.

In ritardo
«Rispetto alle banche, le compagnie assicurative hanno imboccato più tardi la strada dell'outsourcing», dice Gianni Spada, direttore finance, industrial & consumer di Dedagroup. «Ma oggi, vediamo che l'atteggiamento complessivo è sostanzialmente omogeneo».

Cloud: no, sì, forse E il cloud? Secondo Clavenna **«può divenire un fattore abilitante** per rendere i servizi di Bpo accessibili anche a piccole e medie compagnie. Infatti le piattaforme cloud abilitano modelli di servizio innovativi, evolvendo le logiche di *software-as-a-service* in modelli *business-as-a-service*, dove il provider gestisce un servizio o soluzione di business *end to end* in cloud per la compagnia assicurativa».

Il cloud, aggiunge Vergani, rende certamente più semplici alcuni aspetti del mondo dei servizi It e aziendali. In questo senso sta cambiando anche il modello di funzionamento di alcuni servizi di outsourcing. Al tempo stesso, però, «il cloud sta anche rendendo molto più articolati altri aspetti operativi e strategici». In che senso? E in quale misura? Risponde Vergani: «attivare oggi un modello cloud per una compagnia assicurativa, nella realtà, significa dover gestire un ambiente più complesso di quello attuale, composto non solo da servizi "nativi" cloud forniti dall'esterno, ma anche da sistemi interni non-cloud che devono essere in qualche modo integrati, e da sistemi legacy difficilmente integrabili».

Inoltre, «il cloud apre anche una serie di altre sfide da gestire», dice Ambrosio: «si pensi ai temi della sicurezza, dell'integrità dei dati e della disponibilità del servizio. Alla luce delle nostre ricerche, proprio la percezione di limitata adattabilità al business e le preoccupazioni su privacy e *security* dei dati continuano a rappresentare il maggior ostacolo agli investimenti e alla diffusione del cloud. Tanto è vero che oltre la metà delle aziende che oggi non utilizzano servizi cloud non sanno ancora se ne faranno uso nei prossimi tre anni». ■

Codice abbonamento: 038452

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Cedacri