

Tecnologia&Informatica**DIBATTITO** L'organizzazione delle compagnie

Outsourcing: la partnership diventa strategica

In Italia, il settore esternalizza ancora poco, e solo in alcune aree periferiche come i servizi amministrativi e i call centre. Ma le cose stanno cambiando. E le compagnie progettano di affidare all'esterno nuove attività a valore aggiunto, come i sistemi informativi e la gestione dei sinistri. L'argomento è stato affrontato nel corso di un dibattito organizzato dal *Giornale delle Assicurazioni*. Da cui è emerso...

Guido Sirtori

Negli ultimi anni il settore assicurativo è stato caratterizzato da una crescente spinta all'innovazione delle piattaforme di business e dei processi, soprattutto per dare supporto agli obiettivi di recupero della redditività e di miglioramento del livello di servizio ai clienti. In questa innovazione gestionale, che richiede forti investimenti quasi proibitivi per le piccole e medie aziende assicurative (e non sempre - e non del tutto - giustificabili per i grandi attori del settore), è diventata sempre più importante e funzionale l'esternalizzazione. Cioè l'outsourcing visto come partner-

ship strategica anche su alcune attività *core*. Questa strategia, infatti, da un lato consente alle compagnie di fruire della spinta all'innovazione proveniente dai partner esterni - grazie alle loro competenze e alle economie di scala - e dall'al-

tro di condividere i rischi e le opportunità tra compagnia e outsourcer.

Nonostante un importante trend di crescita a livello europeo (circa del 7% annuo dal 2008), in Italia nel settore assicurativo l'outsourcing è utilizzato prevalen-

Partecipanti

Alla tavola rotonda "I servizi in outsourcing, nuova partnership strategica per le compagnie", organizzata dal *Giornale delle Assicurazioni*, coordinata dal direttore Angela Maria Scullica, e moderata da Achille Perego, caposervizio economia e finanza di QN-Quotidiano Nazionale, hanno partecipato: Giuseppe Cattaneo Sala, management consultant e consulente di direzione di Aec service srl; Enrico Fermi, business developer executive area insurance di Ddway Dedagroup Ict Network; Roberto Manini, responsabile della direzione gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri; Maurizio Naitana, responsabile del governo It e sicurezza di Reale Mutua; Pascal Nyckees, global head of back office operations group operations & business services di Assicurazioni Generali e Manfredi Urciuoli, head of centro processi assicurativi gruppo MutuiOnline.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Tecnologia & Informatica

temente con una logica selettiva solo in determinate aree di attività (per esempio i servizi amministrativi e di staff e call centre), principalmente come esternalizzazione di attività ripetitive, a basso valore aggiunto e con bassi rischi associati. Tuttavia, negli ultimi anni, il mercato dell'outsourcing si è evoluto in maniera consistente anche nel mondo assicurativo, migliorando e accrescendo la disponibilità di offerte di servizi a valore aggiunto, dai sistemi informativi all'esternalizzazione della gestione sinistri. Così, da una parte le compagnie si mostrano più pronte a cogliere le opportunità offerte dall'outsourcing e dall'altra i provider sono chiamati a fornire più servizi.

Se la presenza maggiore dell'outsourcing riguarda, storicamente, il settore It e gli applicativi, negli ultimi due-tre anni si sono diffuse anche le partnership per servizi di Bpo (business process outsourcing) all'interno di una scala di valore proiettata sempre di più verso l'alto. Il percorso dell'esternalizzazione e il rapporto tra compagnie e provider, però, non è sempre semplice, differenziato tra la ricerca da parte delle aziende nel breve di immediati benefici economici (riduzione dei costi) e partnership di lunga durata che comportano, da parte dell'outsourcer, investimenti, competenze, flessibilità. Partnership che non devono registrare per forza anche una partecipazione azionaria con la nascita di joint venture, ma rappresentano quasi sempre, per entrambi gli attori, una spinta verso l'innovazione per un settore, quello assicurativo, che risulta ancora arretrato sul fronte dell'outsourcing rispetto a quello bancario. E lo sviluppo di questo mercato vedrà per forza anche una selezione e un consolidamento degli outsourcer, per i quali sarebbe anche auspicabile essere sottoposti a forme di vigilanza come quelle svolte per le banche e le compagnie di assicurazioni.

Sono questi i temi più importanti emersi nella tavola rotonda *I servizi in outsourcing, nuova partnership strategica per le compagnie*, organizzata dal Giorna-



Scarsa innovazione

«Le compagnie percepiscono tecnologia e normative come principali veicoli di innovazione. Ma parliamo di un mondo, quello delle assicurazioni, dove è considerato innovativo che "ben" il 13% degli agenti incassi i premi con pagamenti con carta di credito», afferma Enrico Fermi, business developer executive area insurance di Ddway Dedagroup Ict Network.

le delle Assicurazioni. Alla tavola, coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore responsabile di

BancaFinanza, *Giornale delle Assicurazioni* ed *Espansione*, e moderata da **Achille Perego**, caposervizio economia e finanza di *QN-Quotidiano Nazionale*, hanno partecipato: **Giuseppe Cattaneo Sala**, management consultant e consulente di direzione di Aec service srl; **Enrico Fermi**, business developer executive area insurance di Ddway Dedagroup Ict Network; **Roberto Manini**, responsabile della direzione gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri; **Maurizio Naitana**, responsabile del governo It e sicurezza di Reale Mutua; **Pascal Nyckees**, global head of back office operations group operations & business services di Assicurazioni Generali e **Manfredi Urciuoli**, head of centro processi assicurativi gruppo MutuiOnline. Ed ecco che cosa è emerso.

Domanda. Quali sono le linee di tendenza nell'approccio ai servizi esterni nel settore assicurativo?

Urciuoli. Il gruppo MutuiOnline è presente tramite un'acquisizione nel settore assicurativo da solo un anno e mezzo e non ha quindi ancora avuto modo di sperimentare sulla propria pelle tendenze di medio-lungo periodo. Ci sembra però di poter affermare che, come nei settori più tradizionali per il gruppo - in particolare quello bancario, dove siamo presenti da quasi 15 anni, si dia sempre maggiore attenzione ai *lead time* e ai costi. Il comportamento però non è affatto omogeneo: per esempio per quanto riguarda la gestione dei sinistri, la mag-

gior parte delle compagnie monitora i tempi di risposta, ma tutte adottano modalità di misurazione e target differenti. E una sola, particolarmente lungimirante, per allineare gli obiettivi del fornitore riconosce un premio di *pricing* agli outsourcer che hanno offerto performance migliori nell'esercizio precedente (le altre, invece, utilizzano la rilevazione dei tempi in chiave esclusivamente "punitiva"). Anche sul fronte del *pricing* il comportamento non è omogeneo. E questo anche se un po' tutte le compagnie, soprattutto nei settori più indifferenziati come quello della gestione dei sinistri, percepito oramai quasi come una *commodity*, tendono a imporre il *pricing* alla propria rete di fornitori di servizi peritali, giungendo perfino a imporre, da un anno all'altro, drastiche riduzioni di prezzo (molto superiori al 10%) ai propri fornitori. Abbiamo assistito infine anche a una ulteriore tendenza da parte delle compagnie, dettata da situazioni di mercato contingenti: con la riduzione della sinistrosità, alcune compagnie hanno evidenziato una sovraccapacità interna che hanno deciso di saturare, almeno in parte, riportando al loro interno alcune funzioni (in alcuni casi sono arrivate a far eseguire le perizie a ex agenti). Questo ovviamente è un approccio all'outsourcing non strategico ma tattico, dettato da ragioni di breve periodo e non invece dall'obiettivo di produrre vantaggi sulla catena del valore della compagnia nel medio-lungo periodo.

D. È vero che le compagnie guardano ai servizi di outsourcing con questa logica di breve periodo?

Naitana. Quello evidenziato da Urciuoli è un fenomeno collegato alla componente tecnica del mercato: con la riduzione dei sinistri aumenta la possibilità di reimpiego di risorse interne. Del resto, è corretto che la strategia delle aziende assicuratrici - e, in particolare, di una compagnia

Premio di pricing

«Una sola compagnia, particolarmente lungimirante, riconosce un premio di *pricing* agli outsourcer che hanno offerto performance migliori nell'esercizio precedente; le altre, invece, utilizzano la rilevazione dei tempi in chiave esclusivamente "punitiva"», dice Manfredi Urciuoli, head of centro processi assicurativi del gruppo MutuiOnline.

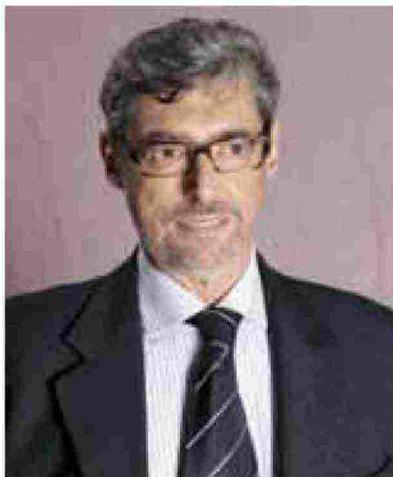




Tecnologia & Informatica

con le caratteristiche di mutua come la nostra - punti a perseguire come prima cosa l'ottimizzazione interna. In questa direzione stiamo lavorando alla creazione di un polo tecnologico, una nuova società costruita tra Italia e Spagna che dovrebbe partire il prossimo gennaio. Il nostro obiettivo è di ottenere sinergie interne senza per questo precluderci forme di outsourcing, magari con partnership. La possibilità di incidere sui costi operando al nostro interno è ancora ampia: quando avremo terminato questo lavoro e avremo le idee chiare decideremo che cosa mettere in outsourcing e che cosa no. Nel frattempo confermiamo la scelta dell'outsourcing *in housing* con il nostro partner Cedacri, per l'It. Quindi si possono creare nuove strutture interne e anche affidarsi all'outsourcing per quanto riguarda la distribuzione. Per sua natura, il ricorso all'outsourcing richiama il tema della riduzione dei costi. Per una compagnia tradizionale come Reale Mutua, che si appoggia al canale degli agenti, i costi di intermediazione sono significativi e c'è l'esigenza di abbassarli. Lo si può fare in una logica di servizi centralizzati messi a disposizione della rete delle agenzie.

Manini. Dal nostro punto di osservazione vediamo tre tendenze. La prima riguarda l'assunzione di logiche verticali da parte delle compagnie per il ricorso ai servizi in outsourcing, sia per quelli di ambito tecnologico, a cominciare dal disaster recovery, sia per il business process outsourcing. Questo atteggiamento si coniuga con il secondo trend, quello di definire una struttura delle compagnie che preveda di mantenere *in house* le attività di presidio sulle funzioni *core*, quelle più importanti per lo sviluppo del business, e di valutare il supporto di un centro servizi in outsourcing per le attività *non core* ma a carattere industriale, che possano generare efficienza. Infine, il terzo trend riguarda la tipologia di relazione tra compagnia e outsourcer. È vero, come è stato notato, che si ragiona spesso nell'ottica di breve periodo, alla ricerca del beneficio economico immediato. Ma negli ultimi due anni si sta andando in una direzione diversa. Quella di esplorare veri rapporti di partnership industriale, definendo sul medio-lungo periodo curve di "efficientamento" estremamente importanti ragionando in una logica vicina a quella industriale.



Segnali di cambiamento

«L'outsourcing assicurativo è stato rivolto in larga maggioranza al mondo della tecnologia. È ovvio che le compagnie abbiano preferito mantenere all'interno il presidio sulle attività core. Negli ultimi tre-quattro anni si è sviluppato il discorso dei servizi di Bpo tra cui inizialmente i servizi sinistri e data entry», sostiene Giuseppe Cattaneo Sala, management consultant e consulente di direzione di Aec service srl.

D. Qual è il valore di una partnership?

Manini. Quello di una condivisione vera degli obiettivi. Il ruolo fondamentale dell'outsourcing è mettere a disposizione una corretta caratura delle competenze in rapporto al prezzo. L'outsourcing, infatti, ha un costo significativo nel periodo iniziale, affinché la compagnia non subisca una discontinuità operativa nell'aver affidato alcuni suoi servizi all'esterno. L'azienda assicurativa deve avere dall'outsourcer una garanzia di qualità e la sicurezza del recupero di efficienza nel tempo.

D. Le partnership possono includere anche la creazione di joint venture e quindi partecipazioni azionarie?

Urciuoli. L'esperienza mi ha portato ad aver poca fiducia nelle potenzialità di joint venture costituite tra outsourcer finanziari-assicurativi e clienti: hanno approcci al mercato completamente diversi e obiettivi non sempre allineati o allineabili; potrebbero quindi nascere conflitti di interesse che renderebbero difficile la governance.

Cattaneo Sala. Vorrei tornare alla situazione del mercato. Un mercato, quello

assicurativo, dove le realtà più piccole sono chiamate, come quelle grandi, a investire per restare competitive ma non hanno, rispetto ai player più importanti, la stessa capacità e disponibilità di investimento. Anche se hanno la stessa necessità di creare efficienza e di affrontare le nuove sfide del settore. È in questa direzione che si va a collocare l'iniziativa Aec. Rivisitando il business model delle consortili del settore bancario, abbiamo trasformato la controllata Adjusting & claims service srl, che eroga servizi in outsourcing al gruppo stesso (sinistri, *accounting*, personale, compliance) e a compagnie e clienti enti pubblici (Tpa, sinistri assicurati, sinistri sir e su programmi *self insured*), in una società consortile indipendente, una forma associativa vicino al concetto di rete di impresa. Il progetto prevede di offrire a piccole e medie imprese e intermediari di assicurazione che aderiranno alla Adjusting & claims services scarl (società consortile a responsabilità limitata), un Bpo service che va dai processi di claims management, a Tpa, *premium accounting*, *policy administration*, *fiduciary accounting*, *auditing & quality control*.

Nyckees. Partirei dalla consapevolezza che la pressione al ribasso sui tassi sarà di lungo periodo quindi sarà impossibile avere quella redditività sui portafogli che le compagnie potevano vantare in passato a breve. Questa consapevolezza ha determinato la volontà di operare in modo più incisivo sui costi. E questo argomento tocca direttamente il tema dell'outsourcing. In questo senso si possono fare scelte tattiche per ottenere, nel breve periodo, benefici immediati. Ma anche operare decisioni strategiche per capire come ridurre molto i costi, e in modo permanente, nel lungo termine. Un grande gruppo con presenza in più "geografie" può lavorare su questa tendenza a livello internazionale, creando una sorta di "outsourcing interno" per evidenziare le tematiche comuni e individuare gli strumenti e le forme più adatte per efficientare l'attività. Detto questo, ritengo che il settore assicurativo, diversamente da quello bancario, che ormai da molti anni utilizza servizi in outsourcing, non abbia ancora raggiunto la piena maturità nell'esternalizzazione dei servizi. Siamo soltanto agli inizi del percorso e forse, solamente in una fase ulteriore, si



Tecnologia & Informatica

parlerà di joint venture. Le partnership che vediamo funzionano quando hanno un posizionamento sulla catena del valore. Il rapporto compagnia-outsourcer, se è limitato al «fatemi questo per domani al minor prezzo», non è destinato a durare nel tempo. Diverso invece è il caso dell'outsourcer-partner, che si inserisce nella catena del valore del cliente. Investe per adeguare il suo servizio alla richiesta specifica di una compagnia con la volontà di lavorare insieme per un lungo periodo.

Cattaneo Sala. L'outsourcing in questo settore è stato rivolto in larga maggioranza al mondo dell'It, della tecnologia. È ovvio che le compagnie abbiano preferito mantenere all'interno il presidio sulle attività *core*. Negli ultimi tre-quattro anni si è sviluppato il discorso dei servizi di Bpo tra cui inizialmente i servizi sinistri e *data entry*. Dietro queste scelte, però, non ci sono soltanto motivi economici, come la ricerca della riduzione dei costi. Tra gli aspetti da valutare c'è anche quello della relazione tra il partner-outsourcer e i suoi clienti. E quando una compagnia ne acquisisce, specie se sono *demanding* sotto l'aspetto reportistica e controllo, si può trovare ad avere convenienza nell'esternalizzare il servizio sinistri al provider che ha già investito per servirli.

Fermi. Siamo di fronte a un mercato estremamente disomogeneo, tra grandi gruppi con dimensione internazionale e compagnie più piccole, per cui è difficile parlare di trend omogenei. Sul fronte dell'esternalizzazione e in relazione all'approccio sul breve periodo, è stata spesso più facile la scelta dell'outsourcing per tecnologia e applicativi rispetto ai servizi di Bpo. In questi ambiti, dove le metodologie di transizione sono consolidate, è relativamente più facile modificare la modalità di erogazione dei servizi e di conseguenza, per le compagnie, fare scelte anche di breve periodo spesso con focus sulla riduzione dei costi. Il fattore economico è un elemento che è impossi-

bile trascurare in un contesto di mercato dove si riducono costantemente i budget, ma l'outsourcing porta anche altri valori, come maggior controllo della gestione del servizio, misurabilità e flessibilità. L'outsourcing può, inoltre, essere anche un veicolo di innovazione, aspetto su cui trovo più stimolante focalizzarsi. Una recente *survey* presentata da Ania ha fatto emergere indicazioni significative, anche se in parte contraddittorie. Le compagnie vogliono, giustamente, tenere sotto controllo interno le scelte strategiche e l'innovazione è considerata una di queste. Questa volontà contrasta però in molti casi con le risorse, le competenze e l'attitudine che le assicurazioni riescono a mettere in campo; d'altro canto c'è riluttanza nel vedere il ricorso a servizi e competenze esterni come veicolo di innovazione. In particolare, le compagnie medio-piccole hanno, a causa della loro dimensione, più difficoltà a confrontarsi con i temi dell'ottimizzazione dei servizi e dell'innovazione. Per questo, dovrebbero considerare il ricorso all'outsourcing su alcuni temi come una scelta quasi obbligatoria. Anche perché il ricorso a provider esterni consente l'accesso a competenze che non frenano, ma anzi facilitano, l'innovazione.

D. L'outsourcer punta a rapporti di lungo termine con le compagnie?

Urciuoli. L'outsourcer ha tutti gli interessi a stabilire, con le aziende assicurative, rapporti di lungo periodo basati su strategie di condivisione degli obiettivi, e in alcuni casi anche di parte dei rischi. Solo sulla base di queste premesse ha interesse a sostenere investimenti per la

compagnia, cogliendo l'opportunità di inescare circoli virtuosi che in ultima istanza portino a soddisfare il cliente e, quindi, a legarlo maggiormente a sé. Purtroppo, spesso il provider è visto come un "interruttore" che si può accendere o spegnere a piacimento (soprattutto quando fornisce servizi poco differenziati). Il mio sogno, come outsourcer, è quello di poter pianificare insieme alla compagnia. Di avere la possibilità di investire per il lungo periodo e di rivedere i processi, reingegnerizzandoli. Solo così gli outsourcer più evoluti possono far leva sulle competenze, capitalizzando i propri punti di forza. Invece spesso succede che la compagnia impone al provider le sue vecchie procedure, come il mantenimento di archivi cartacei o l'utilizzo dei più svariati timbri, imponendogli di portarsi in casa le proprie inefficienze, che poi in un modo o nell'altro incidono negativamente sia sul costo richiesto alla compagnia, sia sui margini dell'outsourcer. Nei casi limite, poi, al partner viene addirittura imposto di assumere personale della compagnia, scaricando su di lui l'inefficienza di un personale che quanto meno ha un costo medio superiore al proprio. In questi casi di solito è pacifico che si debbano stipulare contratti con una durata pluriennale, che eventualmente prevedano un costo crescente negli anni: questo per consentire agli outsourcer di limitare il rischio garantendo dei fatturati che coprano quanto meno il costo atteso del personale. Ma in questo modo si mettono dei *cap* ai benefici che possono essere ottenuti attraverso l'esternalizzazione.

Cattaneo Sala. Devo dire - non per difendere le compagnie - che a volte esternalizzare un'attività togliendola da un contesto molto più ampio, con un regime e regole predefinite e seguite negli anni, rende difficile pensare di cambiare tutto all'improvviso seguendo il provider. Ecco perché l'affidamento di servizi all'esterno funziona meglio con le start up per nuove linee di prodotto o di attività. In questo caso è tutto più semplice: il provider ha una sua esperienza in quel campo, il cliente no. E quindi si affida più facilmente in termine di partnership.

D. Quanto è importante l'innovazione per le compagnie e per l'outsourcer? E quanto conta nel loro rapporto?

Indecisi

«La possibilità di incidere sui costi operando al nostro interno è ancora ampia: quando avremo terminato questo lavoro e avremo le idee chiare decideremo che cosa mettere in outsourcing e che cosa no», sostiene Maurizio Naitana, responsabile del governo It e sicurezza di Reale Mutua.





Tecnologia&Informatica

Naitana. È difficile associare il concetto di innovazione a una compagnia tradizionale perché, spesso, presuppone l'esistenza di schemi mentali diversi. Noi abbiamo investito molto sia in formazione, sia in innovazione, ma non mi sento di poter dire che abbiamo ancora assimilato culturalmente questo concetto. Per questo sento un po' di preoccupazione di fronte a uno scenario, come quello già delineato a questo tavolo, dove potranno affacciarsi sul mercato assicurativo, considerando le polizze come una *commodity*, nuovi attori molto competitivi. Penso a giganti di internet come Google o della distribuzione come Ikea, che forti della loro penetrazione su mercati differenti e della fidelizzazione della clientela potranno fare concorrenza alle compagnie tradizionali. Il nostro *driver*, quindi, deve essere l'innovazione; ma ridurla, come si sta facendo, all'implementazione di nuove tecnologie, trascurando l'aspetto dei prodotti e della distribuzione, è troppo poco.

D. Le nuove normative introdotte dal



Non maturo

«Il settore assicurativo, diversamente da quello bancario, non ha ancora raggiunto la piena maturità nell'esternalizzazione dei servizi», dice Pascal Nyckees, global head of back office operations group operations & business services di Assicurazioni Generali

regolatore sono un elemento di freno o possono rappresentare anche un elemento di innovazione?

Fermi. Tornando alla *survey* di cui ho parlato prima, le compagnie percepiscono tecnologia e normative come principali veicoli di innovazione. Ma parliamo di un mondo, quello delle assicurazioni, dove è considerato innovativo che "ben" il 13% degli agenti incassi i premi con pagamenti con carta di credito. È indubbio che esista un gap tra quello che viene considerato dal settore industriale innovazione di prodotto, offerta e servizio e ciò che le compagnie considerano inno-

vazione. Quindi anche in questo ambito c'è molto spazio per crescere e migliorare. È vero che le aziende assicurative devono avere, per il loro tipo di business (dal modello distributivo ai portafogli di lunga durata dei clienti) molte cautele. Ma la cautela non deve essere confusa con la lentezza nell'innovare, anche attraverso il ricorso mirato a servizi in outsourcing.

Nyckees. Dobbiamo ragionare partendo dalla realtà in cui operiamo che non è quella delle aziende della Silicon Valley. Cioè, ci sono strutture e processi esistenti delle quali non si può dimenticare. Detto questo, e venendo al tema delle normative, vorrei ricordare che l'introduzione del sistema di pagamenti Sepa se per alcuni operatori ha rappresentato solo un costo per adeguarsi per altri è diventato un modo per posizionarsi diversamente sul mercato. Pensiamo alla possibilità offerta alla grande distribuzione organizzata di effettuare pagamenti. Possibilità nei confronti della quale le banche hanno dovuto adeguarsi. Quindi dovremmo pren-

Tecnologia&Informatica

**Abilitatore**

«Il concetto di innovazione deve essere associato al modello di business dell'azienda assicurativa, a come essa interpreta il cambiamento dei bisogni dei clienti. Questo non è il mestiere dell'outsourcer, a cui spetta invece il compito di "abilitatore" della capacità di cambiamento e di innovazione della compagnia», sostiene Roberto Manini, responsabile della direzione gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri.

dere lezione guardando a fenomeni già accaduti, che hanno coinvolto settori diversi dal nostro. Le compagnie dovrebbero guardare al di fuori del loro perimetro di attività, per creare innovazione sfruttando le lezioni di quegli attori.

Manini. Ritengo che il concetto di innovazione debba essere associato al modello di business dell'azienda assicurativa, a come essa interpreta il cambiamento dei bisogni dei clienti. Questo non è il mestiere dell'outsourcer, a cui spetta invece il compito di "abilitatore" della capacità di cambiamento e di innovazione della compagnia, assecondandola nell'evoluzione del modello di business, nella rapidità dei tempi, nella riduzione dei costi. La seconda, forte forma di innovazione è quella che riguarda le tecnologie che l'outsourcer mette a disposizione nel garantire al suo cliente l'esecuzione del modello di servizio. In sintesi, quindi, se come innovare riguarda il cervello pensate della compagnia, l'outsourcer fa da certificatore abilitante. Venendo alla domanda specifica sull'adeguamento alle nuove normative, e se questo debba essere visto come un freno allo sviluppo o come opportunità di innovazione, vorrei portare come esempio la legge 263 di Bankitalia che ha imposto per le infrastrutture tecnologiche delle aziende di credito una fortissima evoluzione per garantire la continuità del servizio ai clienti. E le banche hanno affidato il governo di questi servizi all'outsourcing. In questo caso abbiamo registrato un connubio molto interessante tra l'esigenza di innovazione del sistema e il ruolo innovatore degli outsourcer nel recepire le istanze del regolatore.

Fermi. Mettere a disposizione modelli di servizio che la compagnia non sa ancora sviluppare da sola è di per sé una forma di innovazione. I grandi gruppi non hanno problemi nell'investire in tecnologia o nel test e nell'adozione di nuovi processi e modelli, ma le compagnie più piccole sì. Servono idee, capacità, strumenti. E in questo senso il ricorso all'esterno diventa un elemento abilitante.

Cattaneo Sala. L'outsourcer facilita l'innovazione. I provider che non sono "monosettoriali" hanno esperienze diverse da apportare alle partnership. Possono esplorare ciò che avviene in altri mercati e suggerire nuove iniziative anche per quello assicurativo".



Tecnologia&Informatica

quello assicurativo”.

Urciuoli. Il ruolo dell'outsourcer va oltre quello del semplice abilitatore. È un player che porta al tavolo innovazione, anche strategica. Nel settore finanziario ci sono state banche che, in fase di pianificazione, ci hanno chiesto supporto per identificare in quale settore fosse opportuno investire. E ci hanno poi coinvolto per costruire insieme il progetto selezionato. Esistono quindi tanti livelli di outsourcing: più di base o più strategici. Anche se per quanto riguarda l'approccio all'esternalizzazione, il settore assicurativo appare ancora un po' più indietro rispetto a quello bancario, credo che nel prossimo futuro si potrà assistere a un cambiamento.

D. Nel rapporto compagnie-outsourcer vince sempre la leva del prezzo?

Fermi. Non penso che il driver debba essere sempre solo quello della riduzione dei costi. Le compagnie stanno facendo un grosso sforzo per il calo delle spese interne e quindi si è compresso il gap tra queste e quelle esterne. Come detto,



Le compagnie si mostrano più pronte a cogliere le opportunità offerte dagli outsourcer, che da parte loro sono chiamati a offrire più servizi

sicurezza, misurabilità, “ingegnerizzazione” del modello gestionale, razionalizzazione e standardizzazione, liberazione di risorse per attività a maggior valore aggiunto e adozione di tecnologie e modelli innovativi sono altri fattori che possono giustificare il ricorso a servizi esterni.

Nyckees. Anch'io concordo sul fatto che il fattore costi rappresenti un aspetto importante ma non sia l'unico né quello decisivo. Le compagnie sanno fare bene il loro mestiere, gestire processi e servizi con risultati, osservando i bilanci, più che positivi. L'outsourcer può portare una riduzione dei costi ma, se compren-

diamo lo sforzo che l'esternalizzazione rappresenta per una compagnia, non deve limitarsi a questo ma migliorare il modello operativo dell'azienda. Per questo credo che il ruolo dell'outsourcer non sia meramente quello di sostituirsi nella gestione di alcuni servizi ma di offrire servizi aggiuntivi, con il miglioramento complessivo del modello di business e del risultato finale.

D. Anche nel settore dell'outsourcing è prevedibile una concentrazione di attori?

Manini. Credo che la riduzione del numero di outsourcer con il consolidamento del mercato e la nascita di società con dimensioni più grandi sia nella logica dei fatti. E aggiungerei anche: gli outsourcer potrebbero essere sottoposti a vigilanza come le banche e le compagnie. Nel momento in cui i provider diventano una componente forte del mercato e intrinsecamente collegata, con una valenza strategica, con le compagnie, ritengo che estendere anche a loro la vigilanza garantisca una tenuta e una rispondenza elevata alle richieste dei regolatori. ■