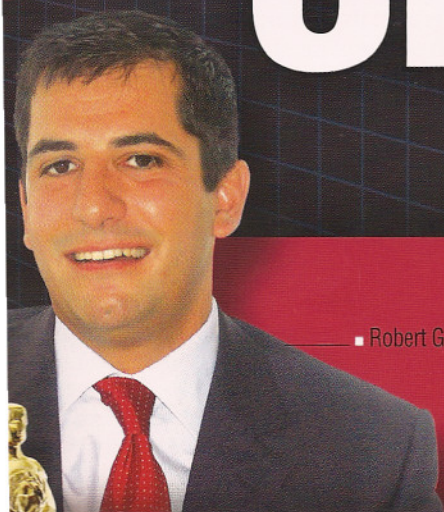


giornale delle Assicurazioni

ECCO COME I FORTI
RIBASSI DELLE BORSE
SI RIFLETTONO
SUI RISULTATI
DELLE COMPAGNIE

IL CONTO DELLA CRISI



• Robert Gauci

AIG ITALIA

Parla il direttore generale:
«E ora siamo in vendita»



CLASSIFICHE PREMI DANNI

COMPAGNIE
A CONFRONTO

diatamente delle decisioni. Il risultato è che nel 2009 partirà in produzione il nuovo datawarehouse di gruppo, che sarà avviato per monitorare in tempi rapidi tutto ciò che avviene nel nostro portafoglio in termini di sinistri, arretrati e via dicendo. Sempre nel 2009 daremo il via anche a un unico front end per i nostri punti vendita, basato su tecnologia web, elaborato per consentire ai nostri agenti di ottemperare a tutte le necessità gestionali. Anche in questo caso il concetto è il medesimo: meno tempo alla gestione, più tempo da dedicare allo sviluppo del business.

D. Quali sono i punti critici di questa impostazione?

R. La valutazione del costo del servizio rispetto all'importo investito per l'infrastruttura può essere uno dei passaggi più delicati e complessi. Se volessimo analizzare la convenienza di collocare all'esterno un determinato servizio rispetto a una gestione interna, dovremmo valutare attentamente anche le competenze funzionali, tecniche, organizzative necessarie alla gestione del servizio stesso. Queste, purtroppo, possono essere pesate in modo molto soggettivo; di conseguenza, il risultato potrebbe risentire di questa valutazione. Per quanto mi riguarda, uno dei punti critici di un approccio che mira a valutare il costo totale di proprietà rimane l'analisi della parte applicativa, organizzativa, in cui le persone fanno la differenza. È necessario raggiungere il giusto compromesso, cercando di avere in azienda personale qualificato e con capacità di coordinare progetti e, non ultima, una buona dose di creatività, senza portarsi in casa l'impegno della gestione del nuovo servizio prodotto.

D. La formulazione del costo totale di proprietà dunque indirizza Uniq verso l'outsourcing?

R. Il nostro gruppo, con circa 250 dipendenti, può essere definito di piccole dimensioni. Ma anche compagnie più grandi, con pochissime eccezioni, si stanno convincendo che affidare la gestione di una serie di infrastrutture e servizi all'esterno rappresenti oggi la scelta ottimale, non solo per contenere i costi di acquisto, ma anche per gestire le attività che gravano sulla gestione e il mantenimento dell'infrastruttura tecnologica. Utilizzare un asset all'interno di una compagnia non significa solamente acquistarlo, ma anche gestirlo, dall'ordine allo smaltimento. Con i costi che queste attività comportano. □

SPESE PER LA GESTIONE

Per calcolare il costo di un computer non ci si deve limitare a considerare la cifra che la compagnia ha dovuto spendere per acquistarlo, ma occorre considerare tutti quegli importi che vengono erogati per mantenere in uso il pc.



VALUTAZIONE DEI COSTI IL TOTAL COST OF OWNERSHIP

Come funziona l'approccio Tco

Per conoscere il valore reale di un hardware o di una soluzione si tende sempre di più a valutare anche quanto si spende per mantenerlo, ripararlo e rottamarlo. E le assicurazioni...

ALBERTO MAZZA

In tempo di crisi, ridurre le spese è diventata un'esigenza imprescindibile. Anche per il settore assicurativo, pesantemente colpito dalla bufera su index, unit e prodotti ad alto contenuto finanziario. Eliminare costi inutili, limare esborsi eccessivi e procrastinare interventi non urgenti diventano, quindi, attività da gestire in maniera unitaria. Proprio come si organizzano le campagne di marketing, i sinistri e le liquidazioni.

Principale operazione da effettuare prima di tagliare spese è, naturalmente, la quantificazione dei costi e l'attribuzione di un valore per ogni oggetto, hardware, software o procedura. Un valore, questo, che non si limita a comprendere la cifra di acquisto (nel caso, per esempio, di un hardware) o di gestione (nel caso di un

processo di business), ma tutte le spese che intervengono nel ciclo di utilizzo dell'apparecchiatura. Per esempio: per calcolare il costo di un computer non ci si deve limitare a considerare la cifra che la compagnia (o l'intermediario) ha dovuto spendere per acquistarlo, ma occorre considerare tutti quegli importi che vengono investiti sul pc. E, cioè, messa in opera, gestione ed eventuali interventi di manutenzione e rottamazione.

IL METODO Per calcolare l'esatto valore di un hardware o di un software si ricorre, di solito, a una disciplina denominata Total cost of ownership (Tco), che significa «costo totale di proprietà». Questo sistema, sviluppato da Gartner nel 1987, ha accompagnato lo sviluppo dell'informatica nei

GIORNI-UOMO

Il calcolo del costo totale di proprietà include anche i «giorni-uomo», cioè le spese relative alle risorse che sono pagate per effettuare la manutenzione dei beni.

vari settori di produzione e servizi, e si è esteso anche alla valutazione di oggetti non propriamente informatici (come, per esempio, l'automobile). Per calcolare il Tco, varie case informatiche hanno sviluppato software, studiati per stabilire il costo totale di ogni apparecchiatura ed, eventualmente, suggerire i tagli più opportuni.

Come può essere sviluppato un approccio Tco da una compagnia assicurativa? «Nelle assicurazioni europee», risponde **Jürgen Weiss**, principal research analyst di Gartner, «il Tco presenta diverse sfaccettature. Da un lato, è possibile concentrarsi sull'efficienza del dipartimento It, e cercare di misurare valori come, per esempio, i costi di sviluppo o di manutenzione. D'altro canto è anche possibile identificare il Tco come la catena di valore assicurativa. Compresi i processi di business come lo sviluppo dei prodotti, l'amministrazione delle polizze o la gestione dei sinistri. In ambo i casi, non è sufficiente identificare i costi dei processi. Ma occorre anche scegliere gli ambiti informatici (come, per esempio, la business intelligence) che possano cogliere e misurare la composizione dei costi».

Tuttavia, il settore assicurativo è ancora refrattario ad adottare un completo approccio di valutazione totale dei costi. Perché? «Per vari fattori: un ambiente informatico eterogeneo, con molti silos di sistema; ambienti It monolitici che includono molte funzioni di business; specializzazione ridotta nei dipartimenti It interni; assenza di una progettazione di processi e di inventari; adozione limitata di Soa o Bpm; scarse attitudini alla business intelligence; assenza di processi consistenti e armonizzati. Questi fattori inibitori», prosegue Weiss, «creano difficoltà nello stabilire una struttura omogenea di Tco. Vale a dire: le assicurazioni sono



SVALUTAZIONI E PERDITE

«La crisi sta agendo soprattutto sul lato dell'attivo, in termini di svalutazioni, riduzione dei rendimenti e perdite su strumenti derivati», dice Claudio Cacciamani, ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'università di Parma.



in grado di calcolare il costo totale di proprietà di applicazioni specifiche o progetti di sviluppo, ma trovano difficoltà nello stabilire l'impatto totale di queste applicazioni o iniziative in una prospettiva più ampia».

OUTSOURCING Una situazione non molto invidiabile, dunque. Che però, almeno un po', è cambiata. Grazie soprattutto all'Ict, che ha trainato gli altri settori delle compagnie assicurative verso una maggiore sensibilità verso l'efficiamento. In particolare, dice **Claudio Cacciamani**, ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'università di Parma, è stata l'esternalizzazione a portare «sia un migliore monitoraggio dei costi, sia la trasformazione della spesa da componente fissa a (il più possibile) variabile. Rimane da verificare come il costo sopportato dall'esterno, in termini di fruizione del servizio, venga poi ribaltato sulle varie funzioni. In questo senso un ruolo di rilievo è svolto dalle basi di imputazione. Una verifica di queste può portare a un'efficace e corretta valutazione dei costi e dei relativi centri di profitto».

La crisi potrà accelerare a rendere organica la valutazione dei costi totali di proprietà? «La crisi sta agendo soprattutto sul lato dell'attivo, in termini di svalutazioni, riduzione dei rendimenti e perdite su strumenti derivati», sottolinea Cacciamani. «Dal lato dei costi molto è stato fatto, anche se sembra

che si sia proceduto più a un loro ribaltamento verso l'esterno, in particolare sulla rete distributiva e sui fornitori di servizi, piuttosto che a un approccio veramente integrato alla catena del valore assicurativa. Il vero rischio è che un taglio indiscriminato dei costi delle compagnie porti poi a una perdita di competenze distintive sia per rami sia per segmenti di clientela».

Un approccio Tco potrà aiutare le compagnie a organizzare il taglio dei costi che si potrebbe rivelare necessario in tempo di crisi? E, in caso affermativo, quali costi verranno



DIFFICOLTÀ

«Le assicurazioni sono in grado di calcolare il costo totale di proprietà di applicazioni specifiche o progetti di sviluppo, ma trovano difficoltà nello stabilire il loro impatto totale di queste applicazioni in una prospettiva più ampia», dice Jürgen Weiss, principal research analyst di Gartner.

maggiormente tagliati? «Sicuramente l'approccio Tco può giovare», argomenta Cacciamani, «anche se occorre verificare, compagnia per compagnia, quale possa essere il peso degli investimenti in informatica e legati al core business rispetto agli altri. Per esempio: se un'assicurazione investe direttamente in immobili invece di acquistare strumenti finanziari a contenuto immobiliare, deve strutturare un proprio servizio dedicato a quel settore. Per questo si trova ad affrontare costi diversi da quelli tipici della propria attività. Questo genere di spese deriva da un minimo di volume di attività e, di conseguenza, presenta un livello minimo comunque insopprimibile. Solo oltre un certo livello possono manifestarsi economie di costo». □