

OUTSOURCING

facility and application management nella finanza

Un segmento di mercato in crescita, già oggi stimato in oltre un miliardo di euro, che si sviluppa su un'offerta molto diversificata e garantita da rigorosi Service level agreement

di Piero Bucci

L'outsourcing, il facility e l'application management rappresentano sicuramente una risposta efficace alla tendenza di focalizzazione sul core business delle banche e delle assicurazioni. L'attenzione ai costi e la ricerca di maggiore flessibilità ed efficienza costituiscono ulteriori elementi a sostegno di questo segmento di mercato ormai maturo. D'altronde, l'eccellenza, il massimo dell'efficienza, l'aggiornamento continuo delle infrastrutture e delle conoscenze, non possono che risiedere in fornitori che hanno nello specifico processo il loro core business e quindi sono anche in grado di creare quelle economie di scala indispensabili al contenimento della spesa. Le metodologie di outsourcing sono oggi tornate sotto i riflettori e gli operatori della finanza le stanno guardando con rinnovato interesse anche alla luce delle ormai chiare motivazioni: focalizzazione sul core business; recupero di efficienza/efficacia; ammodernamento dell'infrastruttura; accesso a risorse più qualificate; riduzione dei costi.

IL MERCATO

Una recente rilevazione di **Gartner** (www.gartner.com) evidenzia come a livello globale i costi relativi a servizi di outsourcing siano oggi pari a circa il 24% della spesa complessiva Ict delle organizzazioni. Da ciò è poi facile risalire alle dimensioni del mercato

specifico. Nel caso delle banche italiane, l'annuale Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio, realizzata da Cipa (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione - www.cipa.it) e ABI (Associazione Bancaria Italiana - www.abi.it), stima in 4.825 milioni di euro di spesa Ict complessiva e quindi il mercato outsourcing bancario può essere valutato in oltre 1.150 milioni di euro.

Il rapporto ABI Lab 2009 (www.abi-lab.it) *Scenario e trend del mercato Ict per il settore bancario*, in relazione alla fornitura dei servizi Ict, conferma la tendenza degli istituti finanziari verso il ricorso a fornitori esterni, mantenendo però una preferenza per le società strumentali di gruppo rispetto a fornitori terzi. Le banche mostrano, inoltre, una propensione verso l'ampliamento del parco fornitori, tendendo a non affidarsi a un unico soggetto erogatore, ma ricorrono a diversi outsourcer per lo stesso servizio. Nella gestione Ict è intervenuta una nuova efficienza sia sul procurement (rinegoziazione dei contratti, sostituzione del fornitore), sia sui profili organizzativi (revisione dei processi) sia, infine, sugli aspetti più propriamente tecnologici (consolidamento dei sistemi e delle applicazioni).

«Le previsioni di mercato dell'outsourcing sono favorevoli – conferma **Marco Durante**, amministratore delegato di PhonEtica (www.phonetica.it) –. Ce lo indicano alcuni segnali, il più chiaro dei quali è il fatto che le aziende, in risposta

alla crisi, stanno mettendo in atto forti interventi riorganizzativi. In particolare, abbiamo notato due diversi modi di affrontare l'emergenza. Alcune società puntano al mero taglio dei costi, cercando di rinegoziare le condizioni economiche dei precedenti contratti. Altre ridisegnano invece i processi, per renderli più efficienti. PhonEtica sostiene come indispensabile questo secondo approccio».

«Diversi settori come quello del leasing, della gestione dei mutui e delle cessioni del quinto dello stipendio – prosegue Durante – hanno una forte necessità di ricorrere all'outsourcing, in quanto vivono stagionalità che frequentemente manifestano volumi di richiesta più che doppi rispetto all'effettiva capacità di risposta». PhonEtica ha maturato uno specifico know how nella collaborazione con società di leasing e di cessione del quinto dello stipendio e nella prima accoglienza telefonica. Tra i clienti più importanti si può citare BNP Paribas Personal Finance.



Marco Durante

amministratore delegato
di PhonEtica

Secondo Gartner a livello globale i servizi di outsourcing rappresentano il 24% della spesa Ict delle imprese

MODELLI DI SOURCING

I modelli di riferimento sono diversi da quelli utilizzati in passato: tant'è che in letteratura sono state proposte le più appropriate denominazioni di "smart sourcing", "right sourcing" o "global and selective outsourcing". In relazione alle politiche di sourcing, sempre secondo ABI Lab, la gestione del sistema centrale e del software applicativo è prevalentemente affidata ad outsourcer (rispettivamente nel 74,8% e 66,9%), sia esso una società di servizi del gruppo o un soggetto terzo. In particolare, il rapporto mette in luce le attività prevalentemente svolte dalle società strumentali di gruppo che risultano essere: lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni (91,7% dei casi), la gestione delle server farm e lo svolgimento dei servizi di help desk (entrambi nel 66,7% dei casi). Seguono la gestione del mainframe e dei Pos (58,3%), della rete dati e dei Pc e server distribuiti (50%), degli Atm (41,7%).

Per quanto riguarda la relazione contrattuale con l'outsourcer si rileva una diffusione limitata di partnership commerciali di lungo periodo (17%), a fronte di rapporti di fornitura su grandi volumi, focalizzati al contenimento dei costi e basati su servizi con un livello limitato di per-

sonalizzazione (50%). Secondo Gartner, il servizio maggiormente esternalizzato risulta essere l'area desktop (60%), seguita dagli apparati di gestione della Wan (58%) e della posta elettronica (53%). I sistemi di telecomunicazione, invece, sono esternalizzati in una quota contenuta (35%), così come la gestione dei mainframe (40%).

La tendenza prevalente è quindi la migrazione dal classico ricorso a un fornitore esterno per singolo servizio verso una soluzione multisourcing. In tal modo è possibile bilanciare la necessità del consolidamento della base fornitori con la competizione tra di essi. Tale tendenza trova conferma, per esempio, nella installazione, gestione e manutenzione degli Atm, che da sempre costituisce uno dei servizi per cui le banche ricorrono maggiormente all'outsourcing. È possibile evidenziare come il 65% di esse si avvalga di due o tre diversi fornitori, mentre meno di un quarto si affida a un unico outsourcer.

In conseguenza del multisourcing, all'interno delle banche si sono create figure professionali con competenze specifiche in grado di orientarsi nel mercato

dei fornitori e di scegliere le soluzioni più adatte alla propria realtà. In particolare è possibile individuare diverse figure che contribuiscono alla relazione con gli outsourcer, ciascuna caratterizzata da expertise differenti, che spaziano dal business alla specifica dei requisiti di servizio richiesti.

Nel caso specifico dell'application management, l'intero processo viene affidato a un partner che risponde della sua gestione, ovviamente sulla base di regole e criteri di misurazione predefiniti. Il fornitore del servizio diviene quindi responsabile del funzionamento di tutte le componenti del processo (dalle tecnologie utilizzate alle risorse umane impiegate) così come dei risultati ottenuti e di tutte le attività collaterali.

Secondo ABI Lab, la gestione del sistema centrale e degli applicativi è prevalentemente affidata ad outsourcer

IL BPO MODELLO VINCENTE

Il Bpo (Business process outsourcing), in cui interi processi vengono esternalizzati, sembra il modello vincente. Il Bpo implica non solo la gestione delle infrastrutture e delle applicazioni così come sono, ma anche la loro graduale trasformazione con il Bto (Business transformation outsourcing): un approccio che consente alla banca di adattarsi al mercato che cambia continuamente con il supporto dei suoi partner. Il segmento Bpo ha manifestato un forte incremento e molti leader dell'offerta sono cresciuti in modo rapido. In Europa sta guadagnando terreno ed è destinato a porsi a pieno titolo come uno dei settori a maggior crescita.

Il segmento Bpo ha manifestato un forte incremento e molti leader dell'offerta sono cresciuti in modo rapido

CONTRATTI CHIARI

In conclusione per il pieno sviluppo dell'outsourcing e del facility management nella finanza è fondamentale che i partners si dimostrino in grado di rispettare gli impegni e mantenere fede alle promesse. La propensione a utilizzare l'outsourcing potrebbe aumentare se i contratti risultassero chiari, gli Sla/Ola/Bto accurati e con la possibilità della revisione anticipata, la formalizzazione delle responsabilità ben definita. Il compito dell'offerta è allora anche quello di valorizzare tale opportunità, riuscendo a garantire la necessaria qualità e a mantenere costi congrui rispetto ai vantaggi e alle soluzioni di insourcing. **DM**