

Uno "strato" di BI per supportare modelli innovativi di business e allineare processi e prestazioni agli obiettivi strategici. Intervista a Guglielmo Marengo, Direttore dei Sistemi Informativi di Carige Assicurazioni e Carige Vita Nuova

La *bancassicurazione* punta sull'intelligence

Frutto di una strategia di fusioni e acquisizioni che vede la sua origine agli inizi degli anni '90, il Gruppo Banca Carige si conferma oggi, con circa 2 milioni di clienti, oltre 1.000 punti vendita distribuiti sul territorio nazionale e una raccolta diretta pari a 19 miliardi di euro, come uno dei più dinamici operatori nazionali in area bancaria, assicurativa e previdenziale. Obiettivo primario di questo processo di concentrazione, perseguito con determinazione nel corso del tempo e culminato con l'acquisizione di Carige Assicurazioni e Carige Vita Nuova, è la volontà di implementare il modello della *bancassicurazione*.





Un modello che ha come caposaldo la centralità del cliente e la capacità di soddisfarne le esigenze personali e familiari con un'offerta completa sul piano dei servizi bancari, assicurativi (polizze auto, casa e salute) e finanziari (previdenza e risparmio). Il successo del modello customer-centric presuppone sicuramente unitarietà di intenti e capacità di allineare alle strategie i processi e i prodotti. Ma presuppone anche una infrastruttura di business analysis che sia in grado da un lato di assicurare l'opportuno livello di integrazione tra le unità delle rete commerciale e dall'altro di monitorare e di valutare l'allineamento tra attività e obiettivi strategici. Ne parliamo con **Guglielmo Marengo**, Direttore Sistemi Informativi di Carige Assicurazioni e Carige Vita Nuova.

Su quali canali di contatto si regge il modello di bancassicurazione?

Carige Vita Nuova e Carige Assicurazioni operano sul territorio secondo modalità diverse e nello stesso tempo complementari. La prima attraverso il canale

“L'intelligence, cioè l'effettiva comprensione dei fenomeni di business, scaturisce solo dalla certezza e dalla affidabilità delle informazioni che vengono rese disponibili alla molteplicità delle applicazioni e degli utenti”

degli sportelli bancari, che completano l'offerta di servizi finanziari con una gamma di polizze previdenziali e di investimento. La seconda tramite una rete di circa 700 punti vendita, tra agenzie e subagenzie, che veicolano una gamma di servizi assicurativi che spazia dalle polizze RCA a quelle per la casa e per la salute.

Che cosa implica per le due aziende questo modello?

Le due imprese di assicurazione operano in sostanziale autonomia, ma l'attuazione del modello di bancassicurazione e l'ottimizzazione sinergica dei processi presuppongono una stretta integrazione tra le unità della rete commerciale nel suo complesso, che non solo devono condividere gli obiettivi stabiliti dal Gruppo, ma devono soprattutto intrattenere

un costante scambio di dati e di informazioni. La funzione Sistemi Informativi, di cui sono responsabile, ha appunto il compito di abilitare la condivisione intra e interaziendale dei flussi informativi, assicurando la necessaria unitarietà delle scelte tecnologiche e architettoniche.

Qual è il ruolo di SAS in questo quadro?

La nostra collaborazione con SAS risale ai primi anni '90, in aree particolari come la definizione delle tariffe per le polizze RCA e l'elaborazione dei dati statistici per le funzioni attuariali e di controllo di gestione. Poi, all'inizio del terzo millennio, il salto di qualità. Abbiamo elaborato e attuato una strategia volta a ridisegnare l'intero sistema gestionale per la raccolta e l'utilizzo delle informazioni, con l'obiettivo di predisporre un'architettura unitaria e centralizzata per tutti gli attori di qualsiasi processo aziendale. Quindi, eliminazione degli applicativi locali, concentrazione dei dati e degli applicativi sul mainframe centrale in Direzione, anche per ragioni correlate con le dimensioni, le prestazioni, l'affidabilità e la sicu-

rezza del sistema centrale. È nell'ambito di questa strategia che SAS ha acquisito un ruolo sempre più importante.

Questo implica anche una centralizzazione della Business Intelligence?

Sicuramente. Abbiamo infatti adottato una medesima filosofia, supportati in questo da una sorta di Competence Centre sulla tecnologia SAS che si era andato formando in azienda nel corso del tempo. Il risultato è l'implementazione di una piattaforma comune per la Business Intelligence che integra in un data warehouse centrale i dati prodotti dalle applicazioni o immessi da qualsiasi ufficio e consentirà a breve alla più ampia platea di utilizzatori, dalle agenzie alle filiali bancarie, dai centri di liquidazione si-

nistri agli uffici di direzione, di accedere alle funzioni di analisi e di navigare i risultati per mezzo del portale aziendale. Ovviamente gli accessi e le tipologie di visualizzazione sono regolati dai profili di abilitazione, che consentono la fruizione di pagine statiche in alcuni casi e la possibilità di effettuare approfondimenti di drill-down in altri.

Nella specifica situazione aziendale, qual è il ruolo e il valore della BI?

Posto che qualsiasi definizione è per sua natura riduttiva, la Business Intelligence si configura a mio parere come uno strato applicativo che è in grado di recare valore aggiunto al business attraverso la fruizione tempestiva di dati univoci, certificati e validati. L'univocità del dato è il presupposto di questo valore aggiunto. Voglio dire che l'intelligence, cioè l'effettiva comprensione dei fenomeni di business, scaturisce solo dalla certezza e dalla affidabilità delle informazioni che vengono rese disponibili alla molteplicità delle applicazioni e degli utenti. Naturalmente l'immediatezza della disponibilità delle informazioni è un fattore vincente nel consentire al management di supportare le fasi decisionali.

Può citare qualche esempio di valore aggiunto, di reale beneficio per il business?

In primo luogo la tempestività e la velocità di reazione, fattori chiave in un contesto competitivo come il nostro. Oggi, qualunque operazione effettuata in qualsiasi punto vendita, come la denuncia di un sinistro o la stipulazione di una polizza, è immediatamente disponibile in tempo reale da chiunque abbia la necessaria abilitazione. L'ottimizzazione dei processi che ne consegue è dimostrata, ad esempio, nel caso dell'indennizzo diretto. Si tratta di una procedura complessa, imposta dal cosiddetto "decreto Bersani": l'assicurato, nel caso abbia ragione, rivolge la denuncia di sinistro direttamente alla propria compagnia, la quale, dopo una serie di controlli incrociati, liquida, entro 30 giorni, il danno e riceve dalla consorella una somma forfettaria a compensazione. La disponibilità di un sistema on line ci ha permesso di adattare agevolmente il sistema informatico alle nuove norme e di ottimizzare l'intero processo ottenendo un risparmio di tempo che va da 10 a 15 giorni.

Un risultato sicuramente rilevante ...

Peraltro, il supporto SAS ci consentirà di implementare e fornire rapidamente alla funzione Controllo di Gestione gli strumenti necessari a monitorare i nuovi processi di business legati alla CARD.

In questo senso, la BI è anche uno strumento decisionale?

La richiesta di informazioni da parte di qualsiasi utente non è

mai fine a se stessa, ma è finalizzata a valutare uno o più aspetti del business e a prendere le decisioni meglio commisurate alla situazione. Per fare un esempio, la possibilità di valutare, a pochi giorni dal lancio di un prodotto, quali agenzie hanno ottenuto i risultati migliori o quali segmenti di clienti hanno stipulato le prime polizze ci permette da un lato di conoscere l'andamento del business e dall'altro di acquisire elementi di conoscenza per migliorare o modificare il prodotto. Analogamente, misurare le prestazioni di ogni singola agenzia, in termini ad esempio di produzione o di sinistrosità delle polizze, significa per la direzione commerciale valutare l'allineamento della rete agli obiettivi prestabiliti. Ma significa anche decidere con cognizione di causa gli eventuali interventi correttivi e la politica di incentivazione più adeguata.

In definitiva, una piattaforma di BI unitaria, ma destinata a soddisfare molteplici esigenze ...

Il nostro approccio, più che focalizzato su progetti "faraonici", utili magari a dare lustro nel corso delle convention aziendali, ma onerosi in termini di tempo e di risorse, è invece di tipo incrementale, per così dire. Si tratta di una politica dei piccoli passi: puntiamo a soddisfare le esigenze degli utenti quando e dove esse si manifestano, facendo evolvere le applicazioni esistenti o realizzandone di nuove a partire dallo strato tecnologico comune. In questo senso, ha pagato l'aver dedicato molto tempo ad analizzare le necessità del data store: ciò ha permesso di rendere disponibili, con il supporto degli strumenti SAS, tutti i fatti rilevanti ai fini statistici e ha consentito la rapida messa in opera dei datamart e dei report necessari. In questo modo, gli utenti possono fruire di strumenti che da un lato sono pienamente rispondenti ai requisiti operativi e di business, e dall'altro sono facili da padroneggiare perché ritagliati sulle loro specifiche richieste. Insomma, non si tratta di imporre dall'alto una soluzione uguale per tutti, per quanto evoluta, ma di declinare la Business Intelligence in strumenti concreti per soddisfare con tempestività le necessità del business.

Sono previste evoluzioni future?

Escludendo, per le ragioni di cui parlavo prima, piani a lunga scadenza, proprio in queste settimane stiamo lavorando con la funzione marketing a un progetto che sfrutta il sistema di anagrafe generale per la segmentazione dei clienti. L'obiettivo è quello di fornire rapidamente segmentazioni di clientela in modo da ottimizzare la costruzione del target delle campagne di marketing. È un esempio concreto dell'approccio di cui parlavo: sfruttiamo la flessibilità e la scalabilità di SAS per dare in tempi brevi una risposta funzionale a una concreta necessità di business. ■