



MIGRAZIONI Gli step dell'integrazione

Le fasi critiche del processo

In molti casi, i piani di unificazione dei sistemi It si sono rivelati fallimentari. I passaggi più complessi infatti...

Roberto Mammi

Il Giornale delle Assicurazioni, gennaio 2008

Probabilmente, è la sfida più impegnativa che negli ultimi anni i fornitori Ict si trovano ad affrontare nel settore assicurativo. L'ondata di fusioni e acquisizioni che sta ridisegnando gli scenari del mercato rappresenta un duro impegno, e talvolta un ostacolo da superare per player del mercato e software house. Cosa succede quando i sistemi di una o più realtà aziendali devono unirsi in una piattaforma? Complesso da pensare, molto di più da realizzare tanto che, a detta dei principali player Ict del mercato, il tasso di insuccesso di un piano di migrazione è tutt'altro che irrilevante.

SISTEMI DI SUPPORTO Quando due o più compagnie decidono di unirsi, non è raro che piani di sviluppo dei sistemi Ict già definiti in base ai cambiamenti intervenuti negli ultimi anni debbano essere completamente rivisitati. «Sempre, comunque, in un'ottica di contenimento dei costi», precisa Gianmaria Meris, associate partner di Ibm business Consulting services. «Probabilmente, i primi a essere interessati, anche per esigenze di bilancio, sono i sistemi di supporto al business», prosegue Meris, «per esempio nel campo dell'amministrazione della contabilità, che dal punto di vista progettuale possono rivelarsi relativamente più semplici da indirizzare se ci si rivolge alle soluzioni package consolidate attualmente disponibili sul mercato. Successivamente, si va a operare sui sistemi core della compagnia: una fase delicata, che non può prescindere dal concetto che la portata di questi cambiamenti va a impattare sul personale e sulla sua organizzazione. Dunque, è alto il rischio che la migrazione possa causare un diffuso clima di incertezza all'interno dell'azienda. Si definiscono quindi i possibili scenari della migrazione dai sistemi in essere delle compagnie a un sistema target, confrontando i processi implementati nelle differenti realtà per individuarne le best practice. Naturalmente, le linee guida di questa prima fase si mantengono su un ambito teorico, poiché molte sono le variabili in gioco per la definizione di un sistema, che potrebbe risultare la piattaforma preesistente di una delle compagnie così come uno scenario tecnologico completamente nuovo. E la complessità del processo è confermata dalla percentuale di insuccessi, in ambito internazionale, di progetti di migrazione che non riescono a rispettare i tempi o i costi programmati».

POCO BUDGET Sulla voce relativa agli investimenti sorgono, naturalmente, ulteriori problematiche per un processo di migrazione, poiché l'obiettivo principale delle compagnie rimane quello del risparmio. Lo conferma l'esperienza di Paolo Fantoni, principal consultant di Hp Italia: «Un nostro cliente ha intrapreso un processo di fusione», spiega Fantoni, «ma ha tagliato il budget destinato all'implementazione dei sistemi informativi». La tendenza generalizzata è motivata anche dagli investimenti



in compliance, che sembra non tenere conto che i progetti complessi non vanno d'accordo con i risparmi immediati.

Cosa capita, invece, a livello di infrastrutture? «In questo caso, è ormai avviato un salto culturale di portata enorme, cioè il passaggio dagli ambienti mainframe ad ambienti distribuiti», dice Fantoni. «Dal punto di vista applicativo, invece, il mercato assicurativo sta iniziando a sperimentare le soluzioni package, abbandonando i grandi sistemi custom. Anche questo rappresenta l'inizio di una lunga rivoluzione nel campo dei sistemi informativi delle compagnie».

LINEE GUIDA In cosa potrebbero consistere le linee guida di un processo di integrazione conseguente a una fusione? «In una prima fase di benchmarking dei sistemi in essere», dice Fantoni. «Successivamente, la scelta può indirizzarsi verso una delle piattaforme come sistema di riferimento e nella definizione delle procedure di migrazione per l'altro sistema. Una seconda strada può consistere nell'individuare le componenti migliori di ciascun sistema. Non è esclusa una terza possibilità, cioè il ricorso a una piattaforma esterna, completamente nuova. L'esperienza, tuttavia, insegna che si tratta di una via puramente teorica, poiché lo sforzo della migrazione e i rischi connessi sono troppo elevati».

Nella costruzione di un nuovo sistema, la fase di migrazione rappresenta uno dei possibili ostacoli alla riuscita del progetto.

«E questo soprattutto se l'operazione è considerata una fase di minore importanza, che prevede semplicemente lo sviluppo di software usa e getta per effettuare il porting dei dati», afferma Salvatore Borgese, vice president e responsabile finance di Value Team. «Per questo motivo, chi si occupa di migrazione deve confrontarsi con gli altri sottoprogetti in corso, verificando le scelte relative alla strategia di migrazione per considerarne gli impatti su tutta l'applicazione. Questa parte è critica quanto lo sviluppo di un nuovo sistema. E perciò importante definire una strategia di migrazione che favorisca il trasferimento nel nuovo sistema della totalità dei contratti e delle informazioni gestite sul vecchio, la continuità dei processi e dei prodotti gestiti nel portafoglio pregresso, l'individuazione dei prodotti obsoleti in sostituzione dei quali proporre ai clienti nuovi prodotti maggiormente appetibili, la facile adozione dei nuovi strumenti da parte degli operatori e la riduzione dei costi di gestione di eventuali contratti non migrabili».

SITUAZIONI SPECIFICHE

Ma è possibile affrontare le fusioni con linee guida standard? Ogni operazione fa storia a sé? «Nell'ambito della migrazione dei sistemi ogni realtà presenta situazioni da affrontare specificamente», risponde Simonetta Moreschini, direttore mercato finance di Microsoft Italia. «La difficoltà principale consiste nell'unione di soluzioni su piattaforme differenti». Come affrontare il problema? «Con progetti di integrazione condotti in maniera graduale», afferma Moreschini, «che non obblighino a scelte drastiche e immediate. Mantenere l'operatività di un sistema informativo è infatti essenziale, tuttavia nello stesso tempo è possibile studiare e sviluppare soluzioni più innovative. Sono infatti da prevedere momenti fisiologici di grande discontinuità, in cui è possibile portare avanti anche progetti più aggressivi di cambiamento radicale. E la flessibilità delle piattaforme rimane un fattore prioritario».