

Introduzione

Il tema dell'innovazione dei processi aziendali è trasversale a tutti gli ambiti economici e sociali ed è soggetto a rapide e continue evoluzioni in conseguenza dell'utilizzo sempre più pervasivo della digitalizzazione.

Nell'attuale contesto di crescente complessità, il *trade-off* fra ottimizzazione e costo, non solo monetario, dei processi aziendali spinge verso un approccio basato sulla concezione dell'azienda come un sistema di processi chiave. Ripensare all'organizzazione aziendale in questi termini richiede necessariamente una riprogettazione completa dei processi, attraverso l'ottimizzazione di tutte le risorse disponibili, economiche, tecnologiche ed umane. Ciò è tanto più vero se si considera che il contesto storico attuale è caratterizzato da un'enorme varietà di tecnologie che stanno cambiando radicalmente il modo di vivere della popolazione mondiale.

Il settore tecnologico, in particolare, rappresenta il punto focale del processo di cambiamento che la società di oggi sta vivendo: la Quarta Rivoluzione Industriale, nota anche come Industria 4.0 e 5.0 e il Piano Nazionale di Resistenza e Resilienza (PNRR). Il cambiamento in atto si basa su un processo di trasformazione digitale (*digital transformation*), ovvero un insieme di cambiamenti di natura tecnologica, culturale, organizzativa, sociale e manageriale che portano ad una transizione graduale ma sempre più accentuata da un mondo basato su sistemi produttivi analogici a sistemi interconnessi e basati su ecosistemi tecnologici.

Diversi autori¹ hanno evidenziato come, attuando una visione combinata di questi elementi, la *digital transformation* va oltre una semplice adozione di nuove tecnologie, permettendo di creare nuove ed effettive connessioni tra persone, luoghi e cose. Essa, infatti, offrendo l'integrazione dei processi aziendali, porta ad una maggiore condivisione, trasparenza e inclusione di tutti i partecipanti alla trasformazione, andando così a stimolare e supportare i percorsi volti ai valori della sostenibilità.

¹ Per sintesi si citano: M.P. McDonald, A.R. Jones (2012), *The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage*, Gartner Inc., Stamford, USA; D. Binci (2016), *Innovazione e cambiamento. Struttura, tecnologia, competenze e leadership tra innovazione tradizionale ed innovazione aperta*, Franco Angeli, Milano.

Il volume intende ripercorrere l'approccio economico-aziendale ai processi, che trova in Zappa² il primo autorevole riferimento dottrinale, per poi esaminare i vantaggi e i limiti della gestione per processi. Il modello interpretativo utilizzato è quello proposto da Marchi³ che ha messo a sistema gli strumenti metodologici e concettuali per interpretare le operazioni e i processi aziendali e le collegate condizioni di equilibrio. Per Marchi la visione per processi, più di altre, consente di apprezzare i flussi di lavoro, di azioni, di operazioni in una prospettiva orizzontale, di sequenzialità dettata dagli scopi per cui quelle determinate operazioni vengono poste in essere e combinate⁴.

All'interno di questa chiave interpretativa, una vasta letteratura⁵ afferma che il processo innovativo può essere considerato come l'insieme di attività legate allo studio sia di nuovi prodotti e nuovi servizi, processi di ricerca e sviluppo in senso stretto, sia di nuovi metodi per produrli, distribuirli, usarli, per migliorare le *performance* aziendali.

Il settore assicurativo, per le caratteristiche intrinseche legate alla sua stessa *mission* e per l'influenza che sullo stesso ha esercitato l'innovazione tecnologica specie negli ultimi anni, può essere considerato, per l'intero settore delle imprese di erogazione di servizi, un modello di efficace implementazione dell'approccio per processi.

Nel settore assicurativo la digitalizzazione dei processi ha influenzato lo svolgimento della tipica attività di impresa, con conseguenti effetti sui sistemi informativi e sugli assetti organizzativi. L'elemento di estremo interesse che caratterizza tale settore è l'impatto innovativo, osservabile all'interno dell'intera filiera, dalle compagnie sino alle agenzie assicurative, con processi fortemente interconnessi che hanno cambiato le logiche e le modalità operative, sia interne, sia con i clienti finali. Ne sono un esempio il contratto di polizza elettronico e la dematerializzazione del mandato ai subagenti.

L'approccio per processi che ha connotato questo settore ha messo in relazione, in modo ormai inscindibile, gli operatori delle diverse fasi della filiera, tanto da creare nuovi *business-models* integrati e interconnessi, in grado di far nascere importanti sinergie organizzative e gestionali tra compagnie di assicurazione ed attori della rete distributiva.

Partendo dalla ricostruzione e da un esame critico della letteratura nazionale ed internazionale in materia, nel primo capitolo si ripercorrono le fasi della digitalizzazione in termini di impatto sui processi aziendali, con specifico focus sul-

² G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

³ L. Marchi (a cura di) (1998, 2018), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino.

⁴ Marchi (a cura di) (1998, 2018), *Introduzione all'economia aziendale ...*, cit., p. 12.

⁵ Tra i tanti: M.A. Schilling (2009), *Gestione dell'innovazione*, McGraw Hill Education, Milano; M. Frey, C. Cerruti, D. Binci (2012), *Management dell'innovazione. Flessibilità, interazione, integrazione e tecnologia nei processi innovativi*, Cedam, Padova.

l'information technology quale fattore critico di successo in grado di coniugare innovazione e sostenibilità.

Il secondo capitolo approfondisce i principali approcci teorici allo studio dei processi aziendali e conduce alla “gestione per processi” quale risposta efficace ai nuovi paradigmi d’impresa, riconducibili a digitalizzazione e sostenibilità, con un *focus* specifico sulle imprese del settore assicurativo.

Il terzo capitolo entra nello specifico delle peculiarità del settore assicurativo quale modello di *business* basato sull’integrazione trasversale dei processi e sull’innovazione sinergica dei flussi informativi tra compagnia di assicurazione e rete distributiva, con una particolare attenzione all’impatto sui sistemi informativi e sugli assetti organizzativi. L’intento è indagare i tratti distintivi dei nuovi *business-model* tra compagnie, rete di vendita (agenzie, *brokers*, banche ...) e cliente finale, che nascono a seguito dall’integrazione digitale dei processi distributivi e amministrativi, anche per capirne l’impatto e le sinergie con le tematiche della sostenibilità.

Nel capitolo quarto vengono presentati i risultati dell’indagine empirica condotta che ha preso in esame i *Report* di rendicontazione non finanziaria ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 nel triennio 2020-2022 delle imprese quotate del settore assicurativo incluse nell’indice *Stoxx Europe 600 ESG-X*, quindi compagnie assicurative che, più di altre, si sono contraddistinte sul versante degli impegni verso la sostenibilità, rispondendo alle spinte innovative di mercato.

Il volume è frutto di un lavoro, durato numerosi anni, che ha integrato, in modo sinergico e virtuoso, ricerca e applicazioni concrete.

Un ringraziamento speciale alla Professoressa Anna Maria Fellegara per le preziose occasioni di confronto, sempre illuminanti e stimolanti e al Professor Marco Angelo Marinoni per il supporto amichevolmente prestato.

Sono infinitamente grata alla Professoressa Antonella Paolini per il tempo dedicati nella fase di revisione del volume, significativa occasione di crescita personale e professionale.

Infine, un immenso grazie va a tutta la mia famiglia, in particolare ai miei genitori che da sempre mi hanno dato sostegno e fiducia, a mio marito Massimo, il mio primo *supporter*, e a mio figlio Matteo, che, con la sua energia e creatività, stimola pensieri positivi e aperti alle nuove idee, alle scoperte. A lui dedico il volume, augurandogli di credere sempre in se stesso e nel proprio futuro, perché, proprio in quanto non prevedibile e confinabile in schemi precostituiti, offre opportunità meravigliose e sorprendenti.

