POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Percorso Finanza

Tesi di Laurea Magistrale

La gestione della soddisfazione del cliente attraverso il processo VoC: il caso Allianz Partners

Relatore accademico:

Prof. Franco Varetto

Candidata:

Carla Oliva

Relatore aziendale:

Federico Barbuto

Anno accademico 2019-2020

A mio padre e mia madre,

per la loro costante dedizione nel rendermi felice

A mio fratello Emilio,

per avermi insegnato a non arrendermi mai

A mia nonna Maria,

per il suo amore incondizionato e raro

A Giuseppe,

centro gravitazionale del mio mondo

Ringraziamenti

Con il presente lavoro di tesi, termina il mio intero percorso universitario, tortuoso per certi versi ma entusiasmante per altri. Ho capito realmente cosa mi piacerebbe fare nell'ormai imminente futuro ma soprattutto ho compreso realmente chi sono, con le mie debolezze ed i miei punti di forza. Desidero ringraziare fortemente il mio tutor accademico il ***Professore Franco Varetto*** ed il mio tutor aziendale ***Federico Barbuto*** per la disponibilità, la premura, la comprensione, l'attenzione e la gentilezza dimostratemi durante la realizzazione e la stesura di questo lavoro.

A ***mio padre e mia madre***, mio esempio di vita, voglio dire grazie per aver creduto e dato forma ai miei sogni. So bene quanto vi sia costata questa grande opportunità che mi avete concesso, sacrifici fatti sempre con il sorriso, con la sola preoccupazione di vedermi sempre felice e serena. Grazie per aver creduto in me, per l'amore, la comprensione, la dedizione ed i valori che mi avete trasmesso, grazie per avermi sempre incoraggiata a non arrendermi, a stringere i denti, per avermi insegnato che percorrere la scalata con fatica e sudore rende poi il paesaggio meraviglioso. Grazie ancora per aver avuto la forza di lasciarmi andare, ogni volta che in stazione osservavo dal finestrino i vostri occhi lucidi capivo che, per quanto per me potesse essere doloroso, per voi lo era ancora di più. A voi che mi avete dedicato l'intera vita, io dedico questo piccolo grande traguardo e tutte le altre soddisfazioni che la vita mi riserverà. Spero di rendervi sempre fieri di me non rinunciando mai ai miei sogni e seguendo sempre fortemente i vostri insegnamenti. Vi amo con tutto il mio cuore.

Grazie a ***mio fratello Emilio***, per avermi accompagnato per mano in ogni tappa della mia vita. Sei per me esempio di coraggio, ambizione, determinazione. Anche a chilometri di distanza non potevo e non potrò mai sentirmi sola sapendo di aver te, spalla su cui piangere, certezza con cui condividere le gioie che il destino ci riserverà. Grazie per aver creduto in me probabilmente ancor prima che lo facessi io. Grazie a ***Francesca*** in cui ho rivisto più volte una sorella maggiore a cui chiedere consigli e con cui sfogarmi. Grazie per essere entrata nella mia vita portando con te Checco a cui voglio un mondo di bene. Grazie ad entrambi, Emilio e Francesca per avermi insegnato che la vita è imprevedibile, che ti riserva sorprese bellissime ma anche momenti più duri da cui tocca rimboccarsi le maniche e rialzarsi. Grazie per avermi mostrato come con l'amore anche l'impossibile diventa

possibile, e grazie infine per la gioia immensa che mi avete dato rendendomi zia di un cucciolo/a di cui sono già follemente innamorata.

Grazie a ***mia nonna Maria,*** che da 25 anni riempie la mia vita d'amore. Sono immensamente grata alla vita per avermi concesso la tua presenza in questo giorno. Ogni volta che ripartivo per Torino, tu mi dicevi: *"ma devi andare per forza?"* ed io mi sentivo quasi in colpa perché sapevo che non volevi mi allontanassi da te. Grazie a te nonna e grazie a ***zio Peppino*** per aver gioito con me ad ogni esame e per aver aspettato insieme a me con ansia questo giorno e per aver creduto fortemente nei miei sogni.

Grazie ai ***miei nonni*** volati in cielo, quanto mi sarebbe piaciuto potervi stringere tra le mie braccia in questo giorno, vedervi sorridere ed essere fieri di me. Seppur questo non è possibile, so che siete lì alle mie spalle, ad illuminarmi la strada. Siete vivi nelle mie preghiere e nel mio cuore, mi sono affidata a voi ogni volta che ho avuto paura di non farcela, ed oggi che ce l'ho fatta so che state festeggiando con me.

Grazie ai ***miei zii*** e ai ***miei cugini***, per aver creduto nella piccola di casa che andava a mille chilometri lontano, per il supporto e l'incoraggiamento.

Grazie ad ***Eva,*** ci siamo scelte un giorno di settembre di 6 anni fa e da allora non ci siamo più divise. Abbiamo vissuto questi due anni intensamente, e come diciamo sempre noi siamo state una famiglia. Io per te e tu per me, mi sento tanto fortunata per aver avuto la possibilità di vivere sotto lo stesso tetto con la mia migliore amica. C'è una sintonia tra noi che difficilmente può essere spiegata a parole, in te ho riscoperto una sorella e so che il nostro rapporto, anche a chilometri di distanza non potrà mai finire. Grazie per aver sopportato la mia ipocondria, per aver assecondato qualche mia follia, per ogni singolo momento di questi due anni che non potrò mai dimenticare, per aver asciugato le mie lacrime. Anche nei momenti più duri non ci siamo mai arrese, abbiamo lottato con tutta la nostra forza sempre spalla a spalla. Non dimenticare mai che Piazza Carducci sarà sempre la nostra piazza e che tu, dolce, buona, sensibile, comprensiva, sarai per sempre l'amica

migliore che potessi incontrare. Coinquitudo resta il ricordo più bello di Torino. Un grazie speciale a ***Fabrizio*** e a ***tutta la famiglia di Eva*** di cui mi sento felice di fare parte.

Grazie a ***Serena***, seppure a chilometri di distanza sei riuscita ad essere al mio fianco, ad incoraggiarmi e a dimostrarmi che il bene è in grado di andare oltre il tempo e la distanza. Ogni volta che ci rivediamo è come se non ci fossimo mai separate, è questo che ti rende speciale.

Grazie ai miei colleghi, ***Mario***, ***Vincenzo***, ***Carmelo***, ***Lucia S., Francesca***, ***Lucia R***., ***Raffaela***. Chiamarvi colleghi penso sia riduttivo, in voi ho scoperto degli amici con cui alleviare i momenti di studio e le mancanze che solo un fuorisede ha. Ci siamo divertiti tanto e voglio ringraziarvi perchè siete riusciti a farmi sentire a casa anche a mille chilometri lontana.

Grazie alle mie amiche lucane, ***Maria Teresa*** e ***Luisa***, per tutti i consigli e per tutti i momenti condivisi che porto nel cuore. Non vedo l'ora di rivedervi, mi mancate tanto.

Grazie ai ***miei amici pelosi Oliver e Rash***, che da anni ormai riempiono la mia vita di felicità ed amore. So che non leggeranno mai queste parole, ma è proprio questo quello che loro mi hanno insegnato: non sempre c'è bisogno di parlare delle volte basta guardarsi negli occhi per dirsi "ti voglio bene".

Grazie ***alla famiglia di Giuseppe***, innanzitutto per avermi sempre fatto sentire parte di essa. Per tutti i pranzi organizzati ogni volta che tornavamo a Salerno e per aver mostrato interesse nel mio percorso. Un grazie di cuore a ***Giulia Rosco***, per avermi incoraggiato anni fa ad intraprendere questo percorso e per aver creduto nella mia determinazione, ricordo che ti devo parte del mio primo stipendio ed ogni promessa è debito. E grazie a ***nonna Jose***, per avermi trattata sempre come una nipote, per tutte le telefonate quando ero a Torino che mi facevano sentire meno sola, per "gli inciuci", per l'interesse verso gli esami e per avermi sempre sostenuta con l'amore e la premura che solo una nonna può avere. Grazie ai miei **suoceri**, per la stima e l'affetto dimostratomi sempre. Grazie a **Francesco ed Alba**, per tutte le risate ed i momenti condivisi e per tutti gli altri che verranno.

E dulcis in fundo, grazie a te ***Giuseppe***. Mi risulta difficile trovare le parole giuste, nessuna mi sembra abbastanza. Come ti dissi tempo fa, tu non sei la mia metà ma sei il valore aggiunto alla mia esistenza. Con la tua bontà, la tua positività, il tuo modo di essere hai portato pace e serenità per il mio animo un po' irrequieto. Con il tuo amore e le tue premure sono riuscita a superare questa esperienza che mi ha portato lontano da tutti. Tu sei stato forte per due, quando mi accompagnavi in stazione ti mostravi sempre forte e sereno, asciugavi le mie lacrime e trattenevi le tue e mi dicevi: *"adesso inizia il conto alla rovescia per la prossima volta che ci vedremo"* e quando poi dal finestrino ti vedevo pian piano sempre più lontano mi domandavo come facevi ma sapevo che lo facevi per me. Forse solo tu, sapevi quanto per me è stato difficile trovarmi in una nuova città, con mille responsabilità da affrontare, e proprio tu non mi hai lasciata mai sola, riuscivi ad essere presente e a prenderti cura di me anche a distanza. Grazie per tutte le attenzioni che hai per me da sempre, per tutte le notti che mi sono addormentata mentre eravamo in video chiamata, sapevi che non mi sentivo a mio agio in quella stanza ma guardando te anche se dal cellulare io riuscivo a sentirmi a casa. Grazie per tutti i treni che hai preso per raggiungermi, per avermi incoraggiato a credere nei miei sogni e nelle mie passioni anche se questo comportava non vederci per giorni, per aver sopportato tutti i miei momenti no e per averli affrontati con me. Dedico a te, al nostro amore e al nostro futuro questo traguardo perché senza di te non ci sarei mai riuscita. Non basterebbe scrivere un libro intero per dirti tutto ciò che sei per me, posso solo dirti che sono tanto fiera e fortunata di averti al mio fianco e so che ci aspetta una vita insieme meravigliosamente bella e piena d'amore e penso che questo sia l'ingrediente giusto per la felicità. E anche se lo sai già molto bene, non dimenticare mai che ti amo con tutto il mio cuore, più di ieri e meno di domani.

Sommario

Introduzione 9

Capitolo 1 11

Il ruolo e l'innovazione tecnologica delle imprese di servizi nel mondo del management 11

1.1 Il concetto e le differenti tipologie di servizio in base al tipo di contatto con il cliente 11

1.1.1 La distinzione di Normann tra settore industriale e settore dei servizi 13

1.2 Le strategie adottate dalle imprese di servizi come collegamento tra tecnologia ed organizzazione 15

1.2.1 La differenziazione dell'offerta 17

1.3 La qualità del servizio 18

1.4 Il servizio assicurativo 20

1.4.1 La rilevanza dell'innovazione tecnologica 23

1.4.2 Blockchain e smart contract: funzionamento ed applicazione 24

1.4.3 Esempio di smart contract in ambito assicurativo 27

1.5 Automazione, digitalizzazione ed RPA 28

1.5.1 I pro e contro in ambito assicurativo della riduzione dell'intervento umano 32

1.5.2 Velocizzazione della digitalizzazione dovuta al Covid 35

1.6 Insurtech: origine, sviluppo e vantaggi 37

Capitolo 2 41

Il Project Management 41

2.1 Ruolo e responsabilità del project manager in una azienda 41

2.2 Le principali tipologie di project management 44

2.2.1 L' approccio Waterfall 45

2.2.2 L'approccio Agile 46

2.2.3 Scrum 48

2.2.4 Kanban 51

2.2.5 Extreme Programming 54

2.2.6 Lean Manufacturing 56

2.3 L'avvio di un progetto 58

2.3.1 La definizione ed i suoi vincoli: risorse, tempi, scopo 61

2.3.2 La pianificazione (WBS) 63

2.3.3 L'esecuzione ed il controllo 67

2.3.4 La chiusura del progetto 69

2.4 La gestione del rischio in un progetto 69

2.4.1 Identificazione e quantificazione del rischio 71

2.4.2 La quantificazione del rischio 73

2.4.3 La risposta al rischio ed il suo controllo 74
2.5 I rischi di una compagnia assicurativa 75
Capitolo 3 77
Il caso aziendale 77
3.1 Il profilo aziendale: dalla nascita dell'azienda al successo dei nostri giorni 77
3.2 Il sistema di Governance di Allianz 80
3.3 I servizi offerti al cliente 84
3.3.1 Mobilità ed automotive 85
3.3.2 Casa e responsabilità civile 89
3.3.3 Salute e benessere 91
3.3.4 Viaggi 93
3.4 Introduzione al progetto VoC: gli obiettivi 95
3.4.1 Confronto tra le piattaforme di soddisfazione cliente NPS e VoC 101
3.4.2 Valutazione del grado di soddisfazione dei clienti nei punti di contatto specifici 104
3.5 Assistenza: ambito Road Side Assistance (RSA) 104
3.5.1 Sinistri: ambito RSA 109
3.5.2 Assistenza stradale: ambito RSA 110
3.6 Assistenza clienti: ambito Travel 111
3.6.1 Vendite & onboarding: ambito travel 112
3.6.2 Sinistri: ambito Travel 114
3.6.3 Assistenza medica ambulatoriale: ambito Travel 117
3.6.4 Assistenza post-trip: ambito Travel 118
3.6.5 Assistenza medica ospedaliera: ambito Travel 120
3.7 Assistenza: ambito Home 121
3.8 Timeline progettuale 122
3.8.1 Scope di progetto 123
3.8.2 Le fasi progettuali - Scope definition & plan fine tuning 126
3.8.3 Design 128
3.8.4 Quotation 129
3.8.5 User Acceptance Test 129
3.8.6 Go Live e consegna del progetto 130
3.9 I rischi del progetto 130
Conclusioni 132
Sitografia 133
Bibliografia 136

Introduzione

Il seguente progetto di tesi nasce dalla mia collaborazione con Allianz Partners, leader mondiale in ambito assicurativo ed assistenza B2B2C, specializzata in assicurazione viaggio, International Health & Life, Automotive e Assistance. L'azienda mi ha concesso l'opportunità di prender parte al progetto VoC (Voice of Customer), il cui scopo ultimo è la migrazione verso una piattaforma di customer satisfaction diversa da quella utilizzata attualmente ovvero NPS (Net Promoter Score).

Ma cosa si intende per "customer satisfaction"? Molti studiosi hanno legato questo concetto alla valutazione posta in essere dal cliente successivamente all'acquisto di un prodotto o servizio, in altre parole il cliente è chiamato ad esprimere un giudizio a posteriori sulla base delle proprie aspettative pre-acquisto. Dal punto di vista dell'azienda invece, la customer satisfaction è considerata una risorsa invisibile attraverso cui creare valore per i propri clienti anticipando le loro esigenze, assicurandosi in tal modo un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende presenti sul mercato. Per assicurarsi la sopravvivenza ogni azienda dovrà interfacciarsi con i propri clienti, con l'intento di captare le loro attitudini al consumo nonché le ragioni che li spingono all'acquisto. Inoltre, capire quanto i clienti sono soddisfatti di ciò che l'azienda offre loro, consente all'azienda stessa, di comprendere in cosa può migliorare, sempre al fine di fidelizzare il cliente favorendo la cosiddetta "client retention" ovvero conservazione dei clienti. In ambito assicurativo, ciò che più conta per la compagnia è offrire servizi all'avanguardia, al passo con le innovazioni tecnologiche che stupiscano positivamente il cliente motivandolo all'acquisto ed incentivandolo al ri-acquisto instaurando con questi un rapporto di fedeltà, elemento fondamentale per generare profitto ed accresce la competitività dell'azienda sul mercato. La soddisfazione del cliente è considerato il fulcro di ogni realtà aziendale, proprio per questo Allianz Partners mediante il progetto VoC si pone l'obiettivo di definire un sistema di analisi e valutazione della soddisfazione del cliente, al fine di individuare aspetti positivi e critici dei servizi offerti.

Ho strutturato il lavoro di tesi in tre capitoli:

il primo capitolo analizzerà da un punto di vista principalmente teorico le imprese di servizi, mostrandone le evidenti differenze con le imprese industriali nonché le strategie adottate. Inoltre, si farà cenno all'influenza dell'innovazione tecnologica sui servizi prestando particolare attenzione al settore assicurativo a cui Allianz Partners appartiene;

il secondo capitolo punterà a descrivere cosa si intende per Project Management ed in particolare verrà descritta la figura del project manager e le fasi fondamentali per la realizzazione di un progetto. Inoltre, si cercherà di esaminare con cura la gestione dei rischi in un'impresa;

il terzo capitolo in cui si svilupperà il caso aziendale Allianz Partners, che si focalizza sui temi affrontati nei primi capitoli. In particolare, presenterà un'introduzione dell'azienda, dei processi chiave ed infine la descrizione della timeline progettuale e di tutte le fasi salienti del Progetto VoC. Nello stesso capitolo si individueranno i momenti di interazione tra l'azienda ed il cliente, necessari per comprendere i fattori critici del servizio e valutare la soddisfazione dei clienti. Infine, si evidenzieranno le prospettive future della nuova piattaforma implementata.

Capitolo 1

Il ruolo e l'innovazione tecnologica delle imprese di servizi nel mondo del management

1.1 Il concetto e le differenti tipologie di servizio in base al tipo di contatto con il cliente

La storia industriale ha incentrato la propria economia per anni sull'industria manifatturiera. A partire però dall'ultimo decennio del XX secolo la situazione è profondamente cambiata in seguito all'intervento dell'informatica e della telematica nel mondo del lavoro, alla globalizzazione che ha innovato i compiti e l'efficienza della realtà finanziaria, dei trasporti e del commercio, all'evoluzione della tecnologia. Tale cambiamento ha interessato particolarmente i servizi che hanno determinato l'avvento del settore economico terziario noto come "settore dei servizi" che oggi coinvolge circa il 60% dei lavoratori.[1]

Ad oggi, non esiste una definizione univoca del concetto di servizio, l'ingegnere giapponese *Ishikawa* nel 1985 identifica <il servizio in ogni lavoro produttivo che non si concretizza in nessun genere di hardware>. Pochi anni dopo, nel 1992 King definisce il servizio come un bene intangibile, deteriorabile e non immagazzinabile che per essere erogato necessita di un sistema complesso e della presenza del cliente. Ultima e recentissima definizione di servizio caratterizza la norma *UNI EN ISO 9000* del 2005 che lo definisce come: "l'output di una attività ovvero una prestazione lavorativa o professionale, di natura più o meno intangibile svolta all'interfaccia tra il cliente ed il fornitore del servizio, per soddisfare una determinata esigenza del cliente stesso". Da un punto di vista *operativo* il servizio può essere considerato come una sequenza logica di attività dotate delle seguenti caratteristiche: identificabilità, osservabilità, valutabilità, e misurabilità. Tra le fasi più importanti alla base di questo processo troviamo:

1. comprensione ed analisi dettagliata dei bisogni e delle aspettative del cliente;
2. definizione dei target prestazionali del servizio;
3. determinazione dei profili professionali e successiva allocazione delle risorse;

[1] Il primo capitolo fa riferimento per i contenuti a La gestione dell'impresa di assicurazione, CEDAM Padova 1991, Lusvarghi V.

4. progettazione del sistema di erogazione del servizio sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo;
5. erogazione del sistema definito nella fase precedente;
6. accurata gestione del post-servizio e comprensione del grado di soddisfazione dei clienti mediante appositi strumenti.

Esistono molteplici classificazioni quando si parla di servizio. Innanzitutto, è possibile distinguere:

- *servizi non economici*: in questa macroarea rientrano tutti i servizi gratuiti come ad esempio quelli domestici;
- *servizi commerciali*: ovvero tutti quei servizi offerti in ambito competitivo dal settore privato;
- *servizi non commerciali:* appartengono a questa categoria tutti i servizi elargiti gratuitamente o ad un costo accessibile per tutti gli individui, dallo Stato o da altri enti pubblici (statali, provinciali, regionali) e soggetti ad una valutazione del tipo economico-politico come per esempio: la sanità, l'educazione, l'esercito, la giustizia.

Un'ulteriore classificazione dei servizi è strettamente correlata al grado di coinvolgimento del cliente:

Grado di coinvolgimento del cliente

Basso ⟶ ***Alto***

Servizi semi-manufatturieri: si basano su attività per cui non è previsto alcun tipo di contatto con la clientela. L'intero lavoro è svolto in modo invisibile al cliente.	*Servizi misti*: prevedono sia il lavoro di front office ovvero il contatto diretto tra il cliente ed il fornitore che il lavoro di back office, invisibile al cliente.	*Servizi puri*: condizione necessaria affinché il servizio venga erogato è la presenza del cliente.
Esempi: bancomat, carte di credito.	Esempi: sportello bancario, software house.	Esempi: ristorante, servizi ospedalieri, cinema

Ed infine, i servizi possono essere ulteriormente distinti in:

servizi essenziali: ovvero quei servizi necessari all'azienda o al prodotto ed in grado di aumentarne il loro valore. Devono pertanto essere erogati nel modo più efficiente possibile essendo parte integrante del prodotto, si pensi al servizio di assistenza.

servizi accessori: si tratta di servizi non necessari per il prodotto ma che consentono all'azienda di differenziarsi rispetto alla concorrenza. Anche per l'erogazione di questi servizi, l'azienda deve puntare all'eccellenza affinché non risultino superflui per il cliente, danneggiando così la brand equity.

1.1.1 La distinzione di Normann tra settore industriale e settore dei servizi

Il ricercatore svedese Richard Normann nella sua opera *"La gestione strategica dei servizi"* pubblicata nel 1985, analizzò ed elaborò le principali differenze tra settore industriale e settore dei servizi comprendendo in particolar modo i seguenti aspetti[2]:

Industria	*Servizio*
I prodotti godono delle seguenti caratteristiche: • tangibili: il consumatore può pertanto giudicarne la qualità osservando lo stile, la forma, il colore, l'idoneità all'uso; • immagazzinabili; • trasportabili; • produzione, vendita e consumo si manifestano in luoghi diversi; • acquisto immediato e prestazione successiva; • il cliente partecipa in minima parte al processo produttivo;	I servizi godono delle seguenti caratteristiche: • intangibili: il consumatore conosce soltanto le attrezzature fisiche ed il personale di chi fornisce il servizio; • non immagazzinabili; • non trasportabili; • produzione, vendita e consumo si verificano nello stesso luogo; • sia l'acquisto che la prestazione sono immediati; • il cliente partecipa attivamente al processo produttivo;

[2] Cfr Normann R., La gestione strategica dei servizi, ETAS 1985

- la produzione del prodotto è poco variabile;
- tecnicamente complesso;
- il cliente non prende parte alla produzione, si limita a definire i propri bisogni necessari per progettare il prodotto;
- semplicità nell'applicazione di controlli, standard ed ispezioni;
- il processo necessita di capacità tecniche significative;
- l'addestramento è prevalentemente di tipo manuale;
- maggior parte dei casi l'azienda non ha un contatto diretto con il cliente;
- è possibile applicare economie di scala significative;
- i prodotti non vengono realizzati senza aver prima attuato un servizio;
- è possibile una valutazione oggettiva del prodotto utilizzando appositi strumenti di misura. Ci si avvale del campione di confronto come sistema di misura.

- l'erogazione del servizio è molto variabile;
- tecnicamente poco complesso;
- il cliente non solo mostra all'azienda le proprie esigenze ma diviene parte integrante in fase di produzione del servizio;
- difficoltà nell'applicazione di controlli, standard ed ispezioni;
- il processo necessita di capacità interpersonali significative;
- l'addestramento è prevalentemente di tipo psicoattitudinale;
- è necessaria una relazione diretta tra l'azienda ed il cliente;
- generalmente non è possibile applicare economie di scala;
- è possibile realizzare un servizio senza necessitare prima di un prodotto;
- è possibile una valutazione del tutto soggettiva del servizio utilizzando come mezzo di misura il giudizio. Riferimenti ed aspettative personali sono i sistemi di misura.

Tali caratteristiche descrivono il settore dei servizi nella sua totalità. È importante però sottolineare come per alcuni di questi, determinate proprietà perdano valenza. Basti pensare, ad esempio ad un qualsiasi acquisto su siti e-commerce come *Amazon,* in tal caso il cliente per poter usufruire del servizio dovrà utilizzare una serie di prodotti come il computer, lo smartphone, Internet, oppure di servizi strettamente correlati come la possibilità di effettuare il pagamento mediante carta elettronica.

Data la caratteristica di intangibilità dei servizi, molto spesso i clienti giudicano la qualità utilizzando come riferimento il prezzo. Inoltre, assume rilevanza preminente l'immagine che l'azienda riesce ad offrire del proprio servizio, questa potrebbe influenzare e motivare o meno il consumatore all'acquisto.

1.2 Le strategie adottate dalle imprese di servizi come collegamento tra tecnologia ed organizzazione

Una *strategia* può essere considerata il link tra l'azienda e l'ambiente esterno ovvero, il piano di lungo termine di cui si serve l'azienda per organizzare e gestire le proprie risorse in un ambiente industriale caratterizzato da clienti, fornitori e concorrenti, al fine di raggiungere un determinato obiettivo. I tre elementi base per la realizzazione di una strategia sono:

- *tempo:* al fine di determinare la tempistica di un progetto, il project manager avrà il compito di individuare il punto di equilibrio tra le necessità aziendali, la dimensione degli obiettivi, il budget, le informazioni inerenti alla storia dell'azienda, il settore di riferimento e le aziende concorrenti. Tra 1-3 mesi si parla di breve periodo, tra i 6-12 mesi di medio periodo, oltre i 12 mesi di lungo periodo.
- *obiettivi*: la corretta definizione degli obiettivi influenza in modo rilevante il successo di una strategia. Ciascun obiettivo deve superare il test *SMART*:

  S= simple (semplice)

  M*=* measurable *(misurabile)*

  A= achievable (raggiungibile)

  R= realistic (realistico)

  T= timelined (tempificato)

  Gli obiettivi posso distinguersi in due macroaree: *HARD* quando riguardano tempi, costi e qualità, *SOFT* quando invece hanno a che fare con le modalità di lavoro, le idee e le comunicazioni del team.

  È necessario per un'azienda consentire al cliente di tradurre in misure concrete ed in criteri di accettazione gli obiettivi, così da comprenderne la soddisfazione.

- *budget*: per definire il budget da allocare ad una singola strategia è opportuno definire una previsione dei costi e sulla base di tale stima lasciare uno scarto del 20%, considerati i possibili imprevisti che possono manifestarsi durante la realizzazione di un progetto.

Ogni azienda implementa le strategie che reputa migliori per assicurarsi un vantaggio competitivo all'interno del settore.

Per quanto concerne le *imprese di servizi*, implementando una strategia mirano a migliorare un servizio già esistente, creare un nuovo servizio dà proporre alla clientela abituale, migliorare le modalità di offerta del servizio, aggiungere caratteristiche supplementari a quelle basilari necessarie per accrescere la soddisfazione del cliente. Affinché la strategia possa essere di successo, l'azienda dovrà ben conoscere i bisogni e le aspettative dei clienti cercando di soddisfarli il più possibile. In particolar modo nel definire un'azione strategica l'azienda dovrà:

1) individuare i problemi presenti e comprendere su quale intervenire prima;

2) individuare i soggetti che influenzano lo scenario competitivo ed il loro modo di agire;

3) formulare previsioni sull'ambiente tramite obiettivi e traguardi;

4) valutare le risorse disponibili per gli obiettivi prefissati.

Inoltre, soprattutto per le imprese di servizi, la strategia nasce come il *link* tra tecnologia ed organizzazione. La frequente manifestazione di innovazioni tecnologiche infatti, ha incrementato per le aziende la consapevolezza del ruolo chiave che la tecnologia gioca per garantir loro una soddisfacente crescita economica ed una posizione dominante. L'azienda pertanto, ingloba le rivoluzioni dovute agli sviluppi tecnologici nelle proprie decisioni strategiche per cercare di non perdere competitività sul mercato ed inoltre per sfruttare le opportunità da esse offerte. Modificare una determinata strategia nel tentativo di adeguarla al contesto innovativo e rivoluzionario può causare inoltre, importanti modifiche all'interno di un'impresa, nei suoi processi produttivi, nei servizi che offre, nel suo management. Al giorno d'oggi le aziende sono proiettate verso un approccio agile che garantisce sperimentazione ed apprendimento continui consentendo la trasmissione verso l'esterno dei benefici di cui i consumatori potranno godere grazie al processo di trasformazione digitale.

In altre parole, l'innovazione strategica ha a che fare con la capacità di un'azienda di servizi di rispondere contemporaneamente a tre domande che consentono di individuarne il posizionamento strategico, e queste sono:

- ***who:*** a quale target di clienti l'azienda si rivolge;
- ***what:*** quale servizio l'azienda offre;
- ***how:*** in che modo l'azienda veicola l'offerta.

È noto che le aziende operino in un clima di profonda incertezza da un punto di vista socio-economico, dovuta alle continue innovazioni per cui risulta piuttosto difficile prevedere scenari futuri o di medio-lungo termine.

1.2.1 La differenziazione dell'offerta

Un'importante strategia adottata dalla maggior parte delle imprese di servizi è proprio la *differenziazione dell'offerta.* Mediante tale strategia, l'obiettivo non è soltanto quello di differenziarsi in merito al servizio offerto ma soprattutto differenziarsi nella modalità di erogazione del servizio. Tale tecnica dovrà evidenziare la qualità del servizio sottolineandone la sua unicità rispetto al servizio offerto dalla concorrenza in merito a caratteristiche reali o percepibili mai riscontrate prima, ma allo stesso modo prestare particolare attenzione alla domanda di mercato, adattandola alle diverse esigenze dei clienti, comprendendo per quali particolari aspetti il cliente è disposto a pagare un prezzo maggiore (*premium price*) rispetto al prezzo del servizio offerto dal concorrente. La differenziazione comporta un vantaggio per l'azienda quando il *premium price* supera i costi diretti ed indiretti legati alla differenziazione stessa.

La differenziazione è adottata dalle aziende e riscuote particolare successo quando:

- i bisogni dei clienti sono eterogenei e pertanto non è possibile soddisfarli ricorrendo alla standardizzazione del prodotto o servizio;
- è possibile sfruttare elementi di differenziazione sottovalutati dai concorrenti;
- ci sono innumerevoli possibilità per differenziare il servizio, tutte ritenute di valore dagli acquirenti;
- l'azienda è in grado di innovare il servizio incorporando le nuove tecnologie fortificando così la curiosità dei clienti.

Come ogni strategia anche la differenziazione presenta però, una serie di rischi o insidie che possono manifestarsi, causandone l'insuccesso, come ad esempio:

- capacità dei concorrenti di imitare la maggior parte degli attributi del servizio nel breve termine;
- costi eccessivi per attuare tale strategia causando una conseguente erosione dei profitti dell'impresa;
- sovrapprezzo eccessivo che il cliente non è disposto a pagare;
- differenza marginale rispetto alle offerte dei concorrenti;
- centrare la differenziazione su caratteristiche a cui i clienti attribuiscono uno scarso valore;
- centrare la differenziazione sulla crescita eccessiva della qualità del servizio superiore rispetto alle necessità del cliente.

Considerando il patrimonio di una azienda, gli elementi che lo costituiscono sono:

- le tecnologie (strumenti, brevetti, etc);
- le competenze (dipendenti, certificazioni, esperienze, etc);
- le procedure
- i clienti (le procedure di identificazione e di acquisizione clienti, il CRM, etc.).

Ciascuno di questi elementi ha un'importanza notevole per l'azienda, ma l'ultimo ovvero i clienti rappresentano il motivo cardine per cui un'azienda esiste, cresce, si rigenera, si rinnova ed adotta strategie di differenziazione.

1.3 La qualità del servizio

Ciò che si intende con il termine *"qualità"* ha subito importanti cambiamenti nel corso negli anni, fino alla pubblicazione della Norma ISO 8402 nel 1994 che definì la qualità come:

"l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un'ENTITA' che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite dei clienti"[3].

[3] Definizione di qualità dalla Norma ISO 8402 del 1994

Con il termine *entità* si può intendere: il risultato di un'attività o di un processo (un prodotto, un servizio), un'attività o un processo, un'organizzazione oppure una combinazione delle precedenti.

La qualità presenta una dimensione oggettiva (valutabile con misurazioni di costi, di ritardi ecc.) ed una dimensione soggettiva (relativa alle aspettative di cortesia, soddisfazione ecc.). Dunque, la qualità è ciò che i clienti percepiscono ed ha pertanto un impatto notevole sulla *customer satisfaction.*

Per percepire la qualità del servizio bisognerà osservare i seguenti i*ndicatori*[4]:

***Affidabilità**:* intesa come coerenza tra prestazione e fiducia, pertanto l'azienda deve:

- eseguire il servizio la prima volta;
- essere meticolosa nella fatturazione;
- tenere correttamente la stesura delle registrazioni contabili;
- offrire il servizio al momento concordato.

Capacità di risposta: ha a che fare con la volontà e la prontezza degli impiegati nel fornire il servizio, infatti:

- il cliente dovrà essere richiamato nel minor tempo possibile;
- il servizio dovrà essere fornito nel minor tempo possibile.

Competenza: chi opera per l'impresa dovrà possedere cognizioni e requisiti necessari, ovvero:

- buone capacità professionali adatte per interagire e supportare i clienti;
- adeguate capacità professionali per fornire il servizio.

Accessibilità: intesa come apertura e facilità di contatto. Il cliente può infatti:

- accedere agevolmente al servizio per telefono;
- godere del servizio senza attendere tempi eccessivamente lunghi.

[4] Indicatori che influiscono sulla percezione della qualità di un servizio ad opera dei clienti, definiti da uno studio condotto da Berry, Zeithml, Parasuraman nel loro modello Servqual

Comunicazione: ovvero informare costantemente i clienti in un linguaggio a loro comprensibile e quindi:

- spiegare in che cosa consiste il servizio;
- spiegare il rapporto esistente tra servizio e costo;
- rassicurare i consumatori circa la risoluzione dei loro problemi.

Capire/conoscere il cliente: l'azienda deve capire a pieno le necessità del cliente, e quindi deve:

- Prestare un'attenzione individualizzata per ciascun cliente, comprendendo le proprie esigenze e necessità;
- Riconoscere il cliente abituale.

Cortesia: chi offre il servizio dovrà garantire educazione, rispetto, considerazione e un atteggiamento cortese nei confronti dei clienti.

Aspetti tangibili: la qualità del servizio viene giudicata anche sulla base di aspetti tangibili quali: strumenti ed attrezzature usate per fornire il servizio, strutture fisiche, aspetto del personale.

1.4 Il servizio assicurativo

Ancor prima di comprendere i servizi che offre, è opportuno definire l'*impresa assicurativa* come un'impresa il cui core business è quello dell'assunzione di una gran massa di rischi omogenei.

Si cerca adesso di comprendere se il *settore assicurativo*, oggetto dell'analisi, può ritenersi compatibile con le definizioni di servizio di Richard Normann viste in precedenza. È possibile osservare delle discrepanze in merito[5]: sebbene il cliente sia in possesso della polizza intesa come bene fisico, questi potrà valutare la qualità del servizio offertogli dall'azienda soltanto qualora dovesse manifestarsi l'evento rischioso. In tale circostanza l'azienda dovrà gestire i rischi in modo tale da assicurarsi un giudizio positivo da parte del cliente così da conquistare la fedeltà del cliente assicurandosi pubblicità da parte di quest'ultimo, e quindi la conseguente possibilità di stringere relazioni con nuovi clienti. Inoltre, una ulteriore discordanza nel settore assicurativo è legata ad aspetti quali *produzione e consumo* che possono non coincidere: difatti tra la stipula del contratto

[5] Tali informazioni sono in gran parte tratte da Vita Alleanza, cfr. op. cit.

(consumo) e l'eventuale risarcimento (produzione) può passare un tempo molto lungo, soprattutto nel ramo vita.

Due delle strategie più note risultano essere la *differenziazione* e la *standardizzazione*, seppur la prima è considerata più coerente con l'innovazione tecnologica e con la competitività, nel settore dei servizi questi si collocano a metà tra quelli standardizzati e quelli differenziati. Difatti, soprattutto negli ultimi anni, si assiste alla vendita di servizi abbastanza standardizzati mediante canali "nuovi" quali le banche, si tratta dei prodotti "finanziari", che di assicurativo hanno poco; tuttavia permangono i prodotti "personalizzati" venduti tramite le tradizionali reti di vendita, che permettono un approccio più personale con il cliente.

Ciò che distingue l'impresa assicurativa dalle altre imprese di servizi è l'aver adottato il cosiddetto: *"ciclo produttivo inverso"* [6]che la differenzia dalle imprese industriali come schematizzato dalla seguente figura:

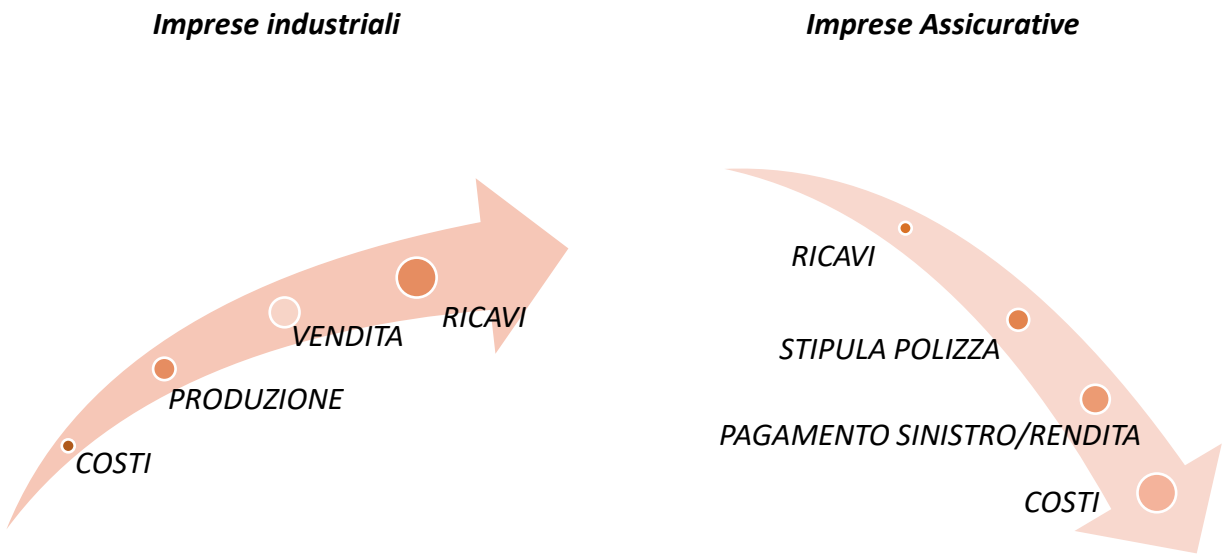


Figura 1: il ciclo produttivo delle imprese industriali e delle imprese assicurative

Come si evince in figura, mentre per le altre imprese industriali si ha in un primo momento la manifestazione dei costi e solo successivamente quella dei ricavi in seguito alla vendita, le

[6] Informazioni tratte da IVASS istituto per la vigilanza sulle assicurazioni

compagnie assicurative invece in primis incassano i premi e soltanto in seguito se si manifesta il sinistro o l'evento, pagano i danni o erogano le somme pattuite. I premi incassati costituiranno per l'assicurazione un mezzo finanziario che prende il nome di *riserva tecnica* ovvero una fonte di reddito destinata a far fronte agli impieghi futuri come la liquidazione di una prestazione assicurativa. Dunque, tale processo produttivo, consentirà alla compagnia assicurativa di accrescere la propria capacità produttiva senza necessitare di ulteriori investimenti e capitale, né proprio né di terzi. Per una assicurazione infatti, il capitale proprio non ha un ruolo fondamentale nel processo di produzione che viene alimentato mediante i ricavi di vendita, funge piuttosto da garanzia per i clienti assicurati rappresentando un asset patrimoniale, simbolo di sicurezza e stabilità.

È possibile schematizzare i principali processi produttivi all'interno di una assicurazione nel seguente modo[7]:

Figura 2: i principali processi produttivi di una assicurazione

1. *Sviluppo prodotti/servizi:* questo processo parte dall'analisi delle esigenze del mercato e della concorrenza, procede con la definizione del prodotto/servizio e termine con il lancio del prodotto/servizio;
2. *Assunzione:* in un primo momento vengono analizzati i bisogni assicurativi, vengono poi definiti e quotati i rischi ed infine viene stipulato il contratto;
3. *Gestione patrimoniale:* tale fase si incentra sulla pianificazione, gestione e sul realizzo degli investimenti;
4. *Liquidazione:* in primo luogo la compagnia riceverà la denuncia del danno ad opera del cliente e pertanto si accerterà subito della veridicità dello stesso, che successivamente verrà valutato per poi procedere infine con la liquidazione ed il pagamento.

[7] Bellucci A., Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili, G. Giappichelli editore, Torino, 2003

1.4.1 La rilevanza dell'innovazione tecnologica

Al giorno d'oggi, il mercato economico-competitivo risulta essere caratterizzato dalla presenza di una considerevole corrispondenza tra tre differenti tipologie di tecnologia: l'*informatica* ovvero la tecnologia che ha il compito di elaborare le informazioni, le *telecomunicazioni* che si occupano della trasmissione delle informazioni, i *media* ovvero la tecnologia delle comunicazioni. Le imprese, appartenenti al settore terziario, hanno scelto di offrire i loro servizi in rete e di disporre pertanto di un opportuno sistema di erogazione telematico. Grazie alla tecnologia ed in particolare all'avvento di Internet, si è potuto assistere ad un miglioramento delle relazioni tra fornitori e clienti di tali imprese, in quanto sono stati realizzati appositi sistemi e strumenti in grado di coinvolgere notevolmente il cliente durante l'erogazione del servizio e al contempo consentono al fornitore di comprendere, in tempi molto più rapidi, le esigenze del cliente.

Internet favorisce l'efficacia e l'efficienza dei sistemi interattivi e di scambio con il mercato, dunque garantisce l'industrializzazione dei servizi. L'innovazione tecnologica ha sviluppato un'influenza notevole sul vantaggio competitivo[8] di un'impresa, condizionandone le economie di scala (i costi), le interrelazioni (gli scambi) ed i tempi (le performance). La tecnologia garantisce un incremento del vantaggio competitivo quando riduce i costi o accentua la differenziazione.

Per quanto concerne i vantaggi garantiti dall'avvento di Internet, è nota la possibilità di offerta del servizio 24 ore su 24 per tutte quelle imprese che si occupano dell'erogazione di servizi tradizionali come i *servizi di intermediazione* o i *servizi logistici/postali* che agiscono pertanto su oggetti fisici quali merci, persone, documenti, immobili. Per quanto riguarda invece le imprese che erogano *servizi finanziari*, Internet consente di completare il processo di de-materializzazione del sistema di erogazione del servizio già avviato in passato con la scoperta di strumenti quali: telefono, fax, televideo.

Uno dei più grandi benefits concessi da Internet garantisce al cliente la trasferibilità dei servizi nel tempo e nello spazio aspetti in tal modo non sarà più fondamentale la compresenza dei soggetti coinvolti nella relazione. Internet consente inoltre di:

- *racchiudere in un'unica interfaccia un gran numero di interlocutori*;

[8] Informazioni del paragrafo in questione prese dal documento *Il ruolo di Internet nel marketing dei servizi: verso il prodotto virtuale,* di Carolina Guerini ed Andrea Franchini (2000)

- *sviluppare una rete di servizi a basso costo*.

L'innovazione tecnologica influenza significativamente i processi produttivi, rendendoli più snelli ed agili ed inoltre incentiva un'intensa comunicazione tra le imprese ed i mercati di appartenenza. In ottica impresa, l'obiettivo dello sviluppo tecnologico è sempre fornire mezzi attraverso cui comunicare e comprendere le mutevoli esigenze dei clienti, per poterle poi soddisfare.

1.4.2 Blockchain e smart contract: funzionamento ed applicazione

Un'ulteriore tecnologia basata su Internet, che contraddistingue fortemente l'ambito polito-finanziario è denominata: *"blockchain"* che letteralmente significa: *"blocchi concatenati".* È possibile allora immaginare tale tecnologia come una concatenazione di blocchi ovvero un database di transazioni valide condiviso dai partecipanti del sistema detti: *"nodi"* e protetto dagli stessi. Tali nodi sono paritari nel senso che, in tal caso non è possibile distinguere tra *server* e *client*. Questo modello di architettura prende il nome di *"peer to peer"* (P2P) e conferisce ad un qualsiasi nodo la possibilità di avviare o completare una transazione. La Blockchain può essere considerata in altre parole, come un registro pubblico per la gestione dei dati di chi esegue le transazioni e delle transazioni eseguite.[9] Tutti i nodi condividono la stessa informazione e pertanto per modificarla si necessiterà dell'approvazione del 50% + 1 dei nodi della rete così come per l'aggiunta di un blocco alla catena. La Blockchain per conferire validità alle transazioni si serve di un approccio probabilistico infatti, i dati che costituiscono le transazioni sono verificabili mediante la risoluzione di complessi problemi matematici. Ciò implica che, un utente malintenzionato per poter effettuare frodi o falsificare i dati dovrebbe godere di capacità computazionali maggiori della totalità dei nodi della rete. Da un punto di vista pratico, la transazione consiste nell'invio in rete di un problema matematico complesso appositamente inserito in un blocco; il primo nodo in grado di risolvere tale problema convalida la transazione aggiungendo il blocco alla Blockchain, ed in particolare incatenandolo al blocco precedente e aggiornando tutti i nodi della catena. Caratteristica fondamentale di questa tecnologia risulta essere *l'immutabilità* della registrazione, ovvero una volta che il blocco viene inserito nella catena, i dati ivi presenti diventano permanenti.

[9] Bellini M., "Blockchain: cos'è, come funziona e gli ambiti applicativi in Italia", 2017 in http://www.blockchain4innovation.it/esperti/blockchain-perche-e-cosiimportante/.

Fino ad ora, la tecnologia in questione è sempre stata associata al mondo dei ***Bitcoin***[10] ovvero una catena di firme digitali che servendosi della Blockchain permette di effettuare transazioni in regime di quasi-anonimato in quanto il sistema non registra i nominativi degli utenti. Per acquistare Bitcoin, e diventare un nodo della rete bisogna scaricare l'apposito programma su un computer o su un cellulare installando così un portafoglio chiamato *wallet*. A questo punto, in seguito all'installazione, il wallet genererà il primo indirizzo. Il funzionamento di questo sistema può essere in parte paragonato a quello delle mail, differisce però nel fatto per non correre il rischio di perdere l'anonimato, risulta opportuno utilizzare l'indirizzo Bitcoin una sola volta. Ogni indirizzo viene generato insieme ad una coppia di chiavi crittografiche, una privata e una pubblica. La *chiave privata* ha il compito di effettuare le transazioni e di testimoniare che quell'operazione è stata realizzata dal proprietario del portafoglio. La *chiave pubblica* simboleggia l'indirizzo al quale la controparte di una transazione deve inviare i bitcoin. A questo punto torna in gioco quanto detto precedentemente sulla Blockchain infatti, queste transazioni vengono registrate sul registro, presente su tutti i nodi della rete; ogni transazione viene inserita in un blocco, quest'ultimo una volta validato viene incatenato al blocco precedente. Un blocco può essere considerato validato se dispone al suo interno soltanto di transazioni valide (cioè quelle transazioni per le quali è stato possibile riscontrare una risoluzione dell'enigma matematico). Dunque, i nodi che hanno a disposizione tutta la catena composta dai blocchi validati possono effettuare il controllo richiesto sulle transazioni in quanto hanno a disposizione tutto lo storico delle transazioni passate fino all'ultimo blocco.

Un altro termine che oggi giorno viene associato alla Blockchain è: ***smart contract***. Il primo ad analizzare questo concetto fu lo scienziato informatico, studioso di diritto e crittografo *Nick Szabo,*

secondo cui per smart contract si intende appunto *"protocolli di transazione informatizzati, che eseguono i termini di un contratto"*[11]*.* Piu precisamente, secondo lo scienziato, gli smart contract traducono clausole contrattuali in codici che vengono incorporati in dispositivi hardware o software in grado di auto applicarli, riducendo così notevolmente la necessità di intermediari tra le parti nonché il verificarsi di problematiche dannose o accidentali. Le fasi per la realizzazione di uno smart contract posso essere così suddivise[12]:

[10] Nakamoto S., "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System", 2008, in https://bitcoin.org/bitcoin.pdf.
[11] Szabo N., "Formalizing and Securing Relationships on Public Networks", 1997, in *http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/548/469*; Id., "The Idea of Smart Contracts", 1997, in *http://szabo.best.vwh.net/idea.html*
[12] Next generation currency, "Cosa sono gli smart contract?"

1. due o più parti identificano un interesse comune, oggetto del contratto;
2. scrivono insieme il contratto dettando le condizioni e gli obiettivi desiderati;
3. inseriscono lo smart contract nella Blockchain prescelta;
4. la Blockchain funge da garante del contratto;
5. ottenuto il consenso in rete, il contratto "esegue" le sue condizioni;
6. una volta eseguite le condizioni, la Blockchain verrà aggiornata dalla modifica di stato del sistema.

Elementi essenziali alla base di questa tipologia di contratto sono tre: l'***account*** ovvero un indirizzo identificativo di una persona, un'entità, un gruppo di persone che interagirà con la Blockchain, gli ***asset*** ovvero i beni materiali ma anche i servizi, le fatture o le unità di valore scambiate, il ***contratto***[13] ovvero l'accordo tra due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale.

Gli account inviano aggiornamenti ovvero transazioni autorizzate al registro, modificandone così lo stato. Successivamente si verifica l'integrità dei dati alla base di queste transazioni prima di aggregarle in un blocco. Tutte le transazioni all'interno della Blockchain sono firmate digitalmente dal titolare di un account sulla rete.

Nel caso di inserimento di una clausola a contratto, si necessita dell'approvazione da entrambe le parti prima dell'immissione della stessa nel primo blocco della catena. Dunque, mediante chiavi crittografiche si immettono sia le clausole che si intende eseguire nel contratto sia le operazioni che il sistema dovrà svolgere in automatico nel caso di violazione di una delle suddette clausole.

[13] *https://it.wikipedia.org/wiki/Contratto_(ordinamento_italiano)#:~:text=Il%20contratto%20nell'ordinamento%20giuridico,loro%20un%20rapporto%20giuridico%20patrimoniale*.

1.4.3 Esempio di smart contract in ambito assicurativo

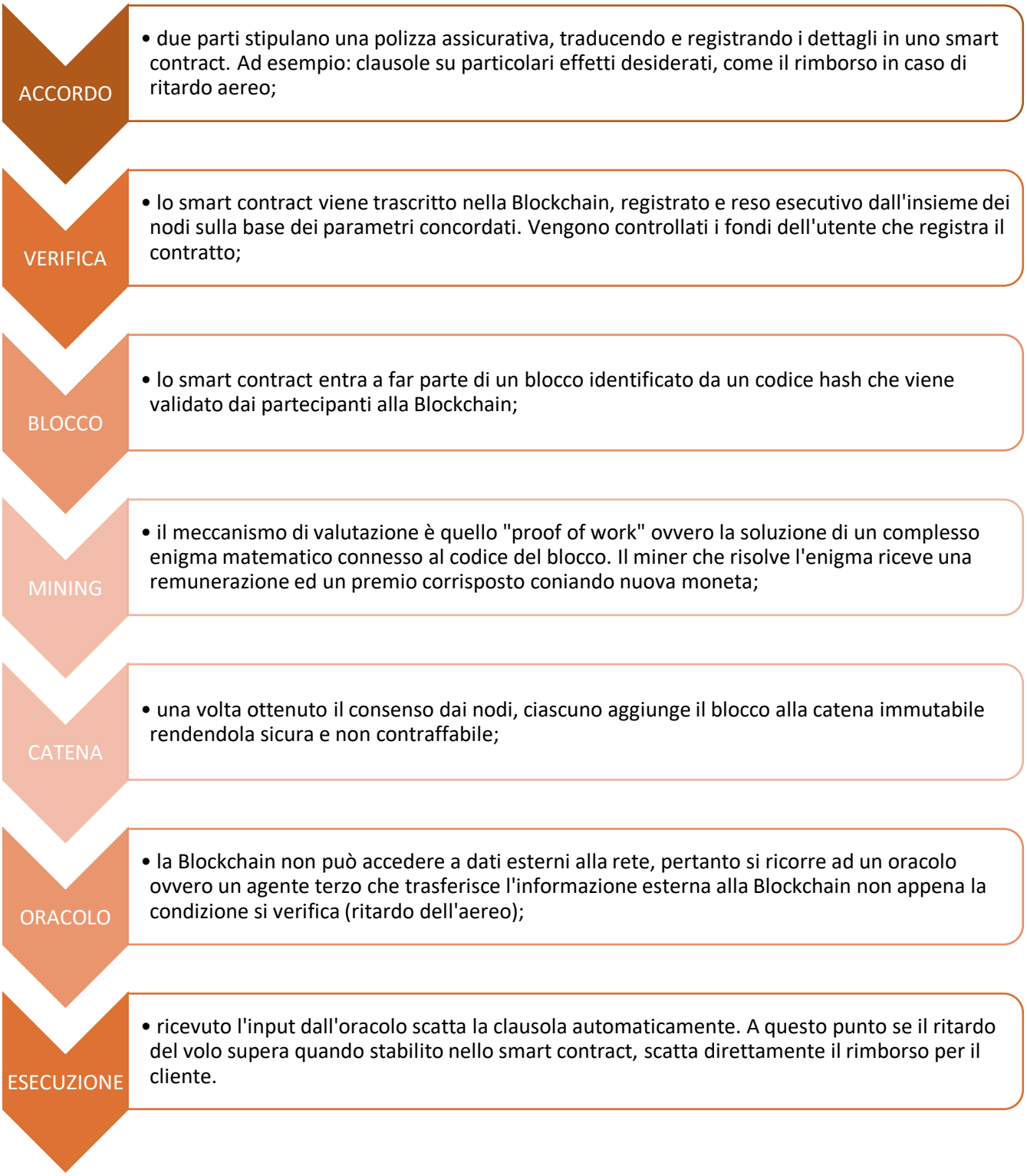


Figura 3: smart contract in ambito assicurativo

1.5 Automazione, digitalizzazione ed RPA

Il termine "*automazione*" nasce con l'intento di identificare tutto ciò che occorre per far funzionare un processo o una macchina in modo automatico ossia senza richiedere l'intervento umano. Infatti, scopo principale di questa disciplina risulta essere proprio quello di sostituire l'uomo in compiti ripetitivi o nocivi con apposite apparecchiature che sfruttando tecnologie meccaniche, elettroniche ed informatiche riescono ad operare in modo autonomo, al più richiedendo un minimo intervento dell'operatore umano. Un sistema di automazione, può essere descritto mediante la cosiddetta Piramide CIM (Computer Integrated Manufacturing) di seguito riportata:

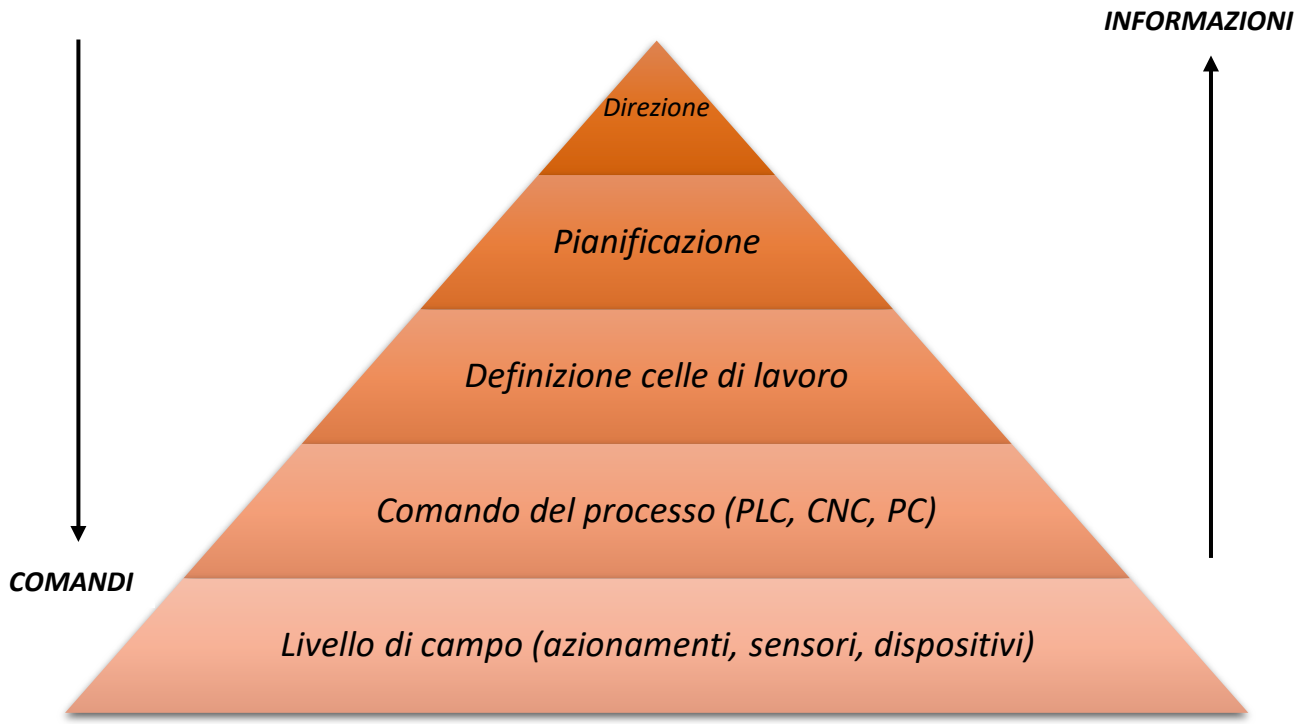


Figura 4: la piramide CIM

Dal basso verso l'altro si avrà[14]:

- *Livello di campo*: comprende tutti i componenti hardware che hanno il compito di eseguire e controllare le attività. Si pensi ai sensori, agli attuatori, ai componenti degli impianti, questi presentano una complessità ridotta anche se, cresce sempre più la tendenza di dotarli di

[14] *https://it.wikipedia.org/wiki/Computer_Integrated_Manufacturing*

un'intelligenza in grado di pre-processare le informazioni, gestire le comunicazioni, auto-diagnosticare i danni;

- *Comando del processo*: include i principali dispositivi di controllo che interagiscono direttamente con i sensori e gli attuatori come ad esempio i controllori di robot, i controllori a logica programmabile;
- *Definizione celle di lavoro*: gli elementi definiti precedentemente vengono raggruppati in questo livello formando così delle celle di produzione. Le funzioni principali svolte in questo livello sono la configurazione dei parametri dei sistemi di controllo ed il coordinamento delle sequenze di attività da loro svolte, per realizzare un comportamento ottimale della cella. In questo caso si può necessitare l'intervento umano per impostare dei riferimenti o impartire dei comandi;
- *Pianificazione:* racchiude tutte le celle o le linee produttive appartenenti ad un impianto industriale; riceve le istruzioni dal livello gestionale e le attua sotto forma di piani operativi per la produzione;
- *Direzione:* in questo livello ci si serve di tutte le informazioni precedentemente raccolte, necessarie per realizzare sistemi di supporto alle decisioni.

Per quanto concerne invece la *digitalizzazione* di imprese ed aziende, si intende l'implementazione di strumenti e tecnologie digitali in grado di massimizzare l'efficienza di processi e flussi aziendali. Per molti anni, questa espressione si limitava a rappresentare la dematerializzazione dei documenti aziendali, ad oggi invece, ha acquisito un significato molto più ampio. I principali strumenti individuati per ritenere un'azienda digitalizzata sono i seguenti[15]:

- *software gestionali:* si pensi ai semplici software di contabilità così come a complessi software gestionali, realizzati sulla base nelle necessità aziendali. L'automazione di tali strumenti consente di ridurre il tempo di esecuzione così come il rischio di commettere errori;
- *sito Internet:* consente al cliente di trovare i contatti ed ottenere informazioni rilevanti circa i prodotti ed i servizi offerti dall'azienda in questione. Per un'azienda che intende acquisire o accrescere un'importante visibilità nel settore di appartenenza risulta essere

[15] Informazioni captate dal sito: *https://www.sferica.io/la-digitalizzazione-delle-aziende/*

essenziale svolgere operazioni di promozione on-line del proprio marchio e dei propri valori aziendali;

- *E-commerce:* ovvero la possibilità di acquistare o vendere un prodotto o un servizio tramite Internet senza necessitare quindi di un negozio fisico;
- *Cloud:* servizio fondamentale per la memoria dell'azienda in quanto le consente di salvare tutti i file su dei server remoti e di richiamarli in qualsiasi momento da qualsiasi dispositivo connesso alla rete. I più famosi sono sicuramente *Google Drive, DropBox e iCloud.*

Risulta evidente, dunque, come la digitalizzazione sia un'idea vincente per rilanciare un'attività già esistente o per iniziare con il piede giusto un nuovo business.

Analizzando tali concetti *in ambito assicurativo*[16], uno studio condotto da Lexis Nexis nel 2019 dal nome *Future of Claims Study* evidenzia che gli assicurati sono favorevoli all'utilizzo dei sistemi automatizzati e della digitalizzazione purché però si mantenga vivo l'aspetto umano ed empatico in determinati momenti chiave. Il 95% delle compagnie assicurative sta utilizzando o sta pensando di adottare soluzioni virtuali in particolar modo per la gestione dei reclami. Per quanto concerne invece i consumatori questi apprezzano aspetti dovuti all'automazione come la comodità dell'elaborazione delle richieste di risarcimento, tuttavia sono meno soddisfatti quando devono interagire con più di una persona per elaborare la loro richiesta. Inoltre, un consumatore su cinque preferisce le opzioni di reclamo self-service, ma ritiene superfluo e demotivante dover rispondere a molte domande nel corso della First Notice of Loss dunque, le compagnie dovrebbero riuscire ad organizzare i dati in modo che molte informazioni non debbano essere richieste all'assicurato, evitando così di ridurne la soddisfazione. Facendo riferimento, all'azienda oggetto del presente lavoro di tesi ***"Allianz Partners"***, questa considera l'automazione e la digitalizzazione come un nuovo modo di pensare e soprattutto un nuovo modo di agire che coinvolge tutti gli stakeholder inclusi fornitori, agenti e

[16] Informazioni ed analisi recepite dal sito: *https://medium.com/@insoore/automazione-nel-settore-assicurativo-cosa-ne-pensano-gli-assicurati-63b71681040b*

dipendenti, ponendo sempre al centro di tutta l'attività il cliente. In Allianz Partners, la *digital agency* si basa su tre principi fondamentali quali[17]:

- *paperless*: *cioè la sostituzione della carta con la comunicazione elettronica che avvicina il processo di comunicazione fra l'azienda e gli agenti*;
- *processi snelli: permettono agli agenti di concentrarsi e dedicare molto più tempo all'attività consulenziale piuttosto che a quella amministrativa*;
- *mobilità*: *che consente di servire il cliente ovunque egli si trova*.

Infine, strettamente legato all'automazione e alla digitalizzazione, è il concetto di *Robotic Process Automation (RPA)* che afferisce a tutte le tecnologie, prodotti e processi coinvolti nell'automazione dei processi lavorativi e utilizza software "intelligenti" (i cosiddetti "software robot") che possono eseguire in modo automatico attività ripetitive imitando il comportamento degli operatori e interagendo con gli applicativi informatici esattamente come fanno gli esseri umani. Tale innovazione ha garantito importanti vantaggi per le aziende, come ad esempio:

- *efficienza e riduzione dell'effort di processo*: grazie all'automatizzazione delle attività ripetitive, mediante regole operative codificate, la forza lavoro non è più concentrata sui task a basso valore aggiunto bensì su quelle attività il cui obiettivo è la crescita del fatturato, aumentando così la produttività dell'azienda. Questa automazione riduce il ricorso all'outsourcing con conseguente contenimento dei costi operativi[18]:
- *efficacia e qualità dell'output*: garantire una qualità stabile per l'output e per i tempi complessivi di un processo accresce l'efficacia ed aiuta ad erogare un migliore livello di servizio al cliente;

[17] Parole del chief operating officer di Allianz Partners, Jesus Marin Rodriguez all'ultimo Annual delle Assicurazioni del Sole 24 ore (18 Gennaio 2017)
[18] Informazioni tratte da: The Innovation Group, *https://www.theinnovationgroup.it/blog/robot-process-automation-rpa-cosa-quali-benefici-offre-alle-aziende/?lang=it*

- *riduzione del rischio operativo*: altro aspetto garantito grazie alla stabilizzazione della qualità dell'output e dei tempi di processo;
- *migliore monitoraggio e controllo*: avere attività efficaci ed efficienti consente migliori controlli;
- *migliore gestione dei picchi di attività*.

I robot presentano però anche alcuni limiti. Infatti, non bisogna dimenticare che i robot non sono in grado di gestire informazioni che richiedono manipolazione o modifiche e nemmeno di comprendere ed elaborare le modifiche dell'interfaccia utente. Questi semplici strumenti di automazione cessano inoltre, di funzionare quando è richiesto un giudizio. In futuro le aziende che vogliono scalare ed adottare un'automazione più evoluta devono iniziare ad utilizzare sistemi dotati di *Intelligenza Artificiale* che trasformerà questi sistemi da semplici robot che automatizzano e ripetono gli stessi identici passi in strumenti di automazione più intelligenti che possono influenzare in modo significativo le organizzazioni.

1.5.1 I pro e contro in ambito assicurativo della riduzione dell'intervento umano

Di seguito, sono riportati i vantaggi e le sfide relative all'automazione e alla digitalizzazione[19].

I ***PRO***

- *maggiore produttività*: essendo i software ad occuparsi delle attività ripetitive dell'azienda, il personale può dedicare molto più tempo alle attività creative e decisionali che hanno un impatto maggiore sull'azienda;

[19] I pro ed i contro dell'automazione, informazioni recepite dai seguenti link *https://www.redhat.com/it/topics/automation, https://www.helpsystems.com/it/risorse/guide/operazioni-automatizzate-5-vantaggi-dellautomazione, https://www.apt.rieti.it/tecnologia/automazione-e-robotica-vantaggi-e-svantaggi.php*

- *maggiore affidabilità*: ridurre l'intervento umano e limitare quindi i processi manuali comporta una riduzione significativa di sviste edt errori. Automatizzando i processi sarà inoltre, molto più semplice comprendere dove e quando avranno luogo nonché l'affidabilità dei risultati rilevati;
- *governance più facile*: codificare i processi fa sì che questi siano sottoposti ad un controllo molto più attento rispetto al controllo da parte di un team in cui risulta difficile avere una piena consapevolezza dei processi;
- *maggiori competenze*: un unico software può essere in grado di compiere più mansioni godendo di molteplici e differenti competenze, diversamente dall'uomo che può essere specializzato in una singola funzione;
- *riduzione degli sprechi*: minimizzazione degli sprechi in termini di tempi e risorse grazie ad un ciclo più efficiente che consente una produzione maggiore in termini di quantità;
- *aumento del livello di sicurezza*: garantito da un controllo automatico ed in tempo reale;
- *maggiore competitività ed aumento della soddisfazione del cliente*: queste nuove tecnologie offrono un prodotto sempre più innovativo e performante e soprattutto una costellazione di servizi a valore aggiunto, personalizzati, in grado di amplificare l'esperienza d'uso del cliente;
- *miglioramento della qualità*: si garantisce una migliore tracciabilità delle lavorazioni e quindi un controllo più accurato di aspetti relativi a requisiti, standard e certificazioni;
- *risoluzione dei problemi ancor prima che questi si manifestino*: se il sistema rileva segni di difficoltà da parte del cliente (come tornare alle domande frequenti più volte di seguito), può automatizzare l'invio di e-mail / testi che consentono ai clienti di sapere esattamente chi contattare se hanno bisogno di aiuto.

I ***CONTRO***

- *tempi & costi:* creare dei sistemi di automazione validi ed efficaci richiede un impiego significativo di tempo e risorse e molteplici investimenti. Inoltre, per mantenere ed ampliare il processo di automazione sono richiesti frequenti interventi di manutenzione ed aggiornamento che comportano un costo notevole;

- *campo di applicazione:* l'automazione non è una strategia applicabile ovunque. Automatizzare alcuni processi, a seconda della loro natura, potrebbe essere rischioso. Per limitare i rischi, è possibile contenere l'automazione ad alcuni aspetti o funzioni;
- *persone:* in un sistema automatizzato caratterizzato da maggiore affidabilità, l'essere umano è deresponsabilizzato e presta minore attenzione ad eventuali errori del sistema. Inoltre, si pensi ad esempio, agli operatori informatici che temono per il posto di lavoro possono sempre trovare modi di far fallire i test, le valutazioni e l'implementazione del software di automazione. Gli analisti considerano gli strumenti di automazione dei report come una minaccia, così come i supervisori alle operazioni che reputano la riduzione del personale come una minaccia diretta per la loro posizione. Una soluzione potrebbe essere quella di modificare il ruolo dell'operatore informatico, assegnandogli nuove responsabilità emerse dalle nuove tecnologie.

In *ambito assicurativo*[20], queste tecnologie hanno garantito il miglioramento della *soddisfazione dei clienti* poiché, accelerano le decisioni circa l'assunzione dei rischi ed in tal modo semplificano l'assegnazione delle attività, le approvazioni e la gestione del lavoro sui diversi sistemi. Si elimina così l'individuazione manuale delle soluzioni e si offre un'esperienza di assunzione coerente a tutti i reparti. Inoltre, l'innovazione migliora la percentuale di accettazione dei preventivi grazie all'approccio digitale agli interventi sui preventivi, risponde istantaneamente alle richieste dei produttori e configura rapidamente le opzioni preventivo negoziate. Si riducono le spese operative e migliora la soddisfazione su tutti i canali contemporaneamente. Vengono integrati i processi del servizio clienti in canali esistenti e viene sfruttata l'integrazione e-mail per rispondere rapidamente alle richieste di assistenza. Si riducono i tempi di implementazione delle modifiche permettendo all'azienda di controllare e migliorare i processi di assunzione dei rischi. Si riduce infine, il time-to-market grazie alla configurazione integrata del prodotto, alle regole di assunzione ed al supporto decisionale.

Gli assicurati percepiscono però, anche aspetti negativi di questi due fenomeni. Primo fra tutti sicuramente la mancanza di *empatia* da parte di compagnie ed agenti. I consumatori infatti, pur volendo facilità d'uso ed immediatezza ovvero aspetti tipici dell'automazione, desiderano ad ogni modo sapere che qualcuno sia effettivamente interessato ai loro risultati e che quindi la compagnia

[20] https://medium.com/@insoore/automazione-nel-settore-assicurativo-cosa-ne-pensano-gli-assicurati-63b71681040b

presti loro attenzione. Ciò consente di comprendere che l'aspetto umano, per lo meno in ambito assicurativo non può essere sostituito del tutto in quanto il consumatore ha bisogno di un operatore che lo guidi, lo comprenda e lo segua in tutto il processo.

1.5.2 Velocizzazione della digitalizzazione dovuta al Covid

È noto che l'intero paese nell'ultimo semestre è stato coinvolto da una terribile pandemia a causa della diffusione del virus *Covid-19* che ha imposto il *lockdown*, sconvolgendo la quotidianità di milioni di persone e tante abitudini ormai consolidate ed intangibili. Il paese non poteva però arrestare l'economia pertanto in campo bancario e assicurativo, l'emergenza ha avuto un riscontro positivo velocizzando ulteriormente il processo di digitalizzazione delle economie mediante la fruizione di servizi in modalità remota.

Si è parlato, in particolare, di ***smart working,*** ovvero "lavoro intelligente" definito come una[21] "*nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità ed autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati*". Circa il 72% delle aziende ha messo a disposizione in tempi brevi mezzi e strumenti per permettere ai collaboratori di proseguire il lavoro da remoto, inoltre per poco più della metà delle aziende che hanno attivato lo Smart Working (56%) questo è stato il primo test in assoluto. Il 64,5% delle aziende ha dichiarato che i dipendenti hanno apprezzato questa nuova modalità di operare, che pertanto non ha rilevato impatti negativi sulla produttività (39%), o ne ha avuti ma in maniera limitata (25,5%). Guardando alle criticità riscontrate, innanzitutto spiccano i problemi di tipo organizzativo (44%) data l'impossibilità di supervisionare e controllare sul lavoro del personale, e di tipo relazionale (42%), a mancare infatti, è il lavoro in team fianco a fianco e dunque la condivisione incessante di idee ed opinioni[22]. Secondo il parere dei dipendenti, questo nuovo metodo di lavorare ha garantito una serie di aspetti positivi come un risparmio economico individuale, la riduzione dei consumi, l'abbattimento drastico degli inquinanti essendo comunque limitati gli spostamenti, una maggiore produttività. Naturalmente, è possibile individuare anche aspetti negativi, come ad esempio, il lavoro senza limiti, l'impossibilità di distinguere la vita

[21] Definizione tratta da uno dei gruppi di lavoro di osservatorio.net
[22] Dati rilevati da InfoJobs e dal sito:
https://www.finanza.com/Finanza/Notizie_Italia/Italia/notizia/Covid19_cresce_lo_smart_working_e_nel_futuro_lo_vorrebbe_i-518891

professionale da quella personale rischiando di fonderle, la solitudine, gli aspetti sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, maggiori distrazioni ed interruzioni mentre si lavora.
Le aziende per permettere ai loro dipendenti di lavorare da remoto hanno inoltre, dovuto sostenere un investimento economico significativo circa l'acquisto di device mobili come smartphone, laptop e tablet ed inoltre, costi legati alla generazione di app e strumenti di social collaboration, come le chat, i sistemi di scambio di file e i blog aziendali.
Prestando particolare attenzione all'azienda in esame, si comprende che in ***Allianz Partners*** lo *smart working* ha permesso alla società assicurativa di tutelare gli oltre 750 dipendenti nonché la produttività. Lavorare da remoto ha rappresentato per le persone che hanno visto questo nuovo modo di operare un'occasione per imparare qualcosa di nuovo, dando anche un'accelerazione ad un nuovo modo di lavorare. Dopo soltanto due settimane dall'inizio dell'emergenza, tutti i 500 dipendenti di Milano, tra centrale operativa ed uffici, erano collegati ai sistemi aziendali da casa propria. La settimana dopo rispondevano da remoto anche i 250 collaboratori del call center pugliese. Il servizio offerto dall'azienda è un servizio essenziale, che riguarda l'assistenza con soluzioni assicurative operative in viaggio, in mobilità, per la salute e la casa, un servizio che non poteva di certo essere interrotto né tanto meno godere di minor qualità rispetto al momento antecedente all'emergenza. Oltre tutto, l'azienda ha dovuto predisporre anche i rientri dei clienti ammalatisi di coronavirus, mentre erano in vacanza in giro per il mondo. Da un punto di vista organizzativo, durante la fase di emergenza ogni singolo dipendente è stato trasformato in un *mobile user*. In particolare, è stata realizzata una mappatura dei dipendenti per comprendere chi tra questi necessitava di un laptop aziendale e chi invece possedeva già un personal computer, adottando dunque la politica ***Bring your own device*** *(BYOD).* Attualmente si nota che:

- **1/5** dei dipendenti ha un laptop aziendale;
- **1/5** dei dipendenti ha un laptop a noleggio;
- **3/5** dei dipendenti hanno un device personale.

Allianz ha pertanto, sostenuto un investimento significativo per noleggiare ben 157 laptop. L'azienda consente ai dipendenti di utilizzare il proprio computer in quanto si serve di una piattaforma dal nome "AVC" in grado di garantire la sicurezza dei dati. AVC esisteva già antecedentemente all'emergenza però è stata fortemente potenziata per poter servire l'intera popolazione. Ciascun dipendente ha dovuto installare sul pc il programma "Citrix", e sul proprio

cellulare il token "RSA securid". Per effettuare il log on all'apposita piattaforma, i dipendenti devono inserire:

- Username;
- Windows Password;
- Passcode ovvero un PIN + una sequenza di 6 numeri generata casualmente dal token RSA securid.

1.6 Insurtech: origine, sviluppo e vantaggi

Il termine *"insurtech"*[23] nasce dall'unione tra due parole: *Insurance* (Assicurazione) e *Technology* (Tecnologia) e sta pertanto ad indicare un insieme di tecnologie e strumenti atti ad incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi assicurativi. È possibile considerare *"insurtech"* una piattaforma che permette al cliente di controllare prezzi e tariffe e di attivare polizze temporanee per qualsiasi esigenza, è insurtech una piattaforma che consente l'acquisto di polizze in maniera rapida e trasparente mediante l'utilizzo della blockchain; ancora, è insurtech un dispositivo che consente al cliente di godere di assistenza completa in caso di sinistri (dalla rilevazione dei danni alla compilazione della denuncia) in modo semplice e via smartphone. Grazie all'insurtech, è aumentata la trasparenza che ha portato ad un maggiore coinvolgimento dei clienti e ad una migliore comprensione dei consumatori. Altri benefici si riscontrano nel miglioramento della distribuzione e nella creazione di nuove opportunità per soddisfare mercati scarsamente serviti. I vantaggi garantiti dall'insurtech interessano le seguenti aree[24]:

sviluppo del prodotto

- visione a 360° delle esigenze dei clienti;
- prodotti personalizzati grazie alla disponibilità di dati in tempi reali;
- ciclo di sviluppo più veloce;
- maggiore capacità di gestione dei rischi emergenti;

[23] Definizione presa dal sito: *https://www.money.it/Insurtech-cos-e-significato-rivoluzione-assicurazioni*
[24] Vantaggi dell'Insurtech rilevati dal sito: *https://www.assiteca.it/2018/10/insurtech/*

servizio clienti e distribuzione

- aggiornamenti real time sull'applicazione delle polizze;
- utilizzo self-service semplificato;
- esperienza d'acquisto facilitata;
- maggiore disponibilità di informazioni;
- maggiore trasparenza dei prezzi;

sottoscrizione del contratto

- raccolta semplificata dei dati;
- definizione del premio basato su rischi reali, essendo possibile un'analisi concreta dei rischi;
- promozioni e sconti personalizzati;
- sistemi digitalizzati che necessitano di un numero minore di informazioni da parte dei clienti;

gestione delle polizze

- integrazione con analisi e sistemi di gestione dati;
- sistemi automatici con trattamento istantaneo delle operazioni;
- aggiornamento automatico delle coperture di polizza;
- avvisi automatici di rinnovo o reminder di pagamento;
- possibilità per il cliente di accedere in qualsiasi momento ai dettagli del contratto;

claims management

- procedure di reclamo decisamente più rapide con tempi di attesa molto più brevi;
- possibilità di allegare online i documenti per il reclamo;
- monitoraggio in tempo reale dello stato del reclamo;
- analisi avanzate circa il rilevamento di frodi.

Un rischio che molti portano in prima linea sul futuro dell'Insurtech è l'entrata nel mercato di grandi player tra cui Amazon o Google, che stanno sviluppando tecnologie con importanti investimenti economici. In futuro, le assicurazioni per continuare a solcare l'oceano assicurativo ogni giorno più globalizzato, dovranno garantire ai clienti servizi sempre più semplici, trasparenti e facilmente accessibili, riuscendo a sviluppare delle polizze personalizzate attraverso le alte possibilità di profilazione. Dunque, quello assicurativo dovrà essere un settore pronto a seguire costantemente ed attentamente i trend e le evoluzioni di ogni altro mercato, puntando ad entrare in quelli che ancora non sono stati conquistati. Un aspetto fondamentale per le assicurazioni è la *capacità di interpretare i dati*. L'errore che commettono, molto spesso, le compagnie è quello di focalizzarsi unicamente sulle enormi quantità di dati analizzando esclusivamente informazioni demografiche o di movimenti bancari, non considerando il grande potenziale che possono raccontare i dati della rete, sui social e sul web. Questi, infatti, se accuratamente integrati ai dati già in possesso, possono restituire nuove opportunità di business mostrando bisogni latenti e inespressi dagli utenti, o espressi ma spesso non presi in considerazione. Le potenzialità dei dati non si fermano quindi a quelli già presenti nei gestionali, ma alla capacità di integrare la mole di informazioni offerte dal web con quanto già analizzato internamente, per estrapolarne il vero potenziale e solo in questo modo trarne un vantaggio competitivo.

I pilastri[25] alla base dell'insurtech sono i seguenti:

- *Blockchain*

La blockchain, già precedentemente analizzata, decentralizzando le informazioni, crea dati più sicuri e meno esposti all'attacco di hacker. Per questo motivo, è sicuramente ben vista dalle compagnie assicurative, perché offre loro la possibilità di gestire in modo più responsabile le transazioni finanziarie, i processi di fatturazione, i flussi monetari esistenti, è dunque l'opportunità giusta per le compagnie assicurative di eliminare l'inefficienza e ridurre i costi;

[25] https://www.money.it/Insurtech-cos-e-significato-rivoluzione-assicurazioni

- *Cyber security*

Per le assicurazioni tutelare i propri dati è un aspetto fondamentale per acquisire una posizione dominante nel mercato. Le polizze assicurative a copertura dei cyber-attacchi sono cresciute significativamente dal momento che il furto di dati aziendali presuppone non solo costi esosi, ma rischi che impattano negativamente sul vantaggio competitivo dell'assicurazione.

- *Intelligenza artificiale*

Le piattaforme di Intelligenza Artificiale svolgono un ruolo particolarmente importante nell'offrire assistenza al cliente.

In Europa, il mercato dell'insurtech sta conoscendo un'espansione ormai non più trascurabile, destinata a crescere ulteriormente nel prossimo decennio. Se attualmente i contratti assicurativi interamente digitalizzati costituiscono soltanto il 2%, si stima infatti, che nel 2030 questi potranno diventare circa il 30%. Attualmente, appena il 17% dei clienti assicurativi in Italia utilizza smart device connessi alla propria compagnia assicurativa, e soltanto il 15% utilizza o ha utilizzato app online[26]. In questo contesto di innovazione tecnologica che si sta affermando in ambito assicurativo, in Italia si necessita però di nuove regolamentazioni in merito. Ad esempio, si pensi ad una regolamentazione in grado di semplificare i processi di firma digitale quanto meno per le polizze danni più comuni e meno rischiose, oppure la possibilità di distribuirle a distanza tramite la modalità point & check già diffusa all'estero. Ad oggi, l'utilizzo della firma digitale si scontra con l'*articolo 62 del Regolamento Ivass 40/18*.

[26] Dati rilevati dal sito: *https://www.insurancetrade.it/insurance/contenuti/osservatori/10529/riflessioni-sull-insurtech-in-italia*

Capitolo 2

Il Project Management

2.1 Ruolo e responsabilità del project manager in una azienda

Molteplici sono le definizioni della parola *"progetto".* In via del tutto generale, un progetto è inteso come la risposta ad un bisogno o la soluzione ad un problema. In dettaglio, si tratta di una combinazione di risorse umane e non, riunite in una organizzazione temporanea per raggiungere un obiettivo definito con risorse limitate. Secondo il *Project Management Institute* (PMI), *un progetto è una iniziativa/impresa temporanea realizzata per creare un prodotto, un servizio o un risultato unico.*

Il dottore di ricerca in strategia Program e Project Management, Russel Archibald, definisce il *Project Management* come: *"la gestione sistemica di una impresa complessa, unica, di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaramente predeterminato, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di COSTI-TEMPI-QUALITÁ."* Dunque, il Project Management consiste nell'applicazione di conoscenze, abilità, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfare i requisiti alla base dello stesso. La tabella, riportata di seguito, sintetizza le principali caratteristiche del Project Management[27]:

	Project Management
Attività	Intermittenti
Focus	Progetti
Riferimenti	Temporanei
Scopo	Creativo
Controllo	Feed-forward (orientato al futuro)
Centri	Di investimento
Funzioni Aziendali	R&S, progettazione-ingegneria

Tabella 1: le principali caratteristiche del Project Management

[27] Informazioni del paragrafo provenienti dal materiale del corso d'esame Gestione dei progetti, https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902212

La figura responsabile dell'avvio, della pianificazione, della progettazione, dell'esecuzione, del monitoraggio, del controllo e della chiusura di un progetto è il *Project Manager*. Per quanto riguarda i *tempi*, il project manager è responsabile della corretta programmazione delle attività nell'ambito della propria struttura aziendale e del rispetto delle tempistiche nei confronti del cliente. Dal punto di vista dei *costi* invece, il project manager è responsabile del cash flow della commessa ovvero dei flussi finanziari, non rientrano nelle sue responsabilità gli aspetti economici legati alle politiche di bilancio aziendale (imposte, ammortamenti di beni). In merito alla *qualità* di un progetto invece, il project manager è responsabile della corrispondenza tra la fornitura e le specifiche contrattuali ed inoltre dell'applicazione di standard qualitativi aziendali coerenti con le richieste e le esigenze espresse dal cliente.

Tra le principali responsabilità del project manager si evincono:

1. realizzazione del progetto nel rispetto di tempi, costi, qualità, utilizzando le risorse messe a disposizione;
2. soddisfare gli obiettivi economici pensati dall'azienda, nel rispetto delle condizioni stabilite a contratto con il cliente;
3. gestire i "contratti interni" con le varie funzioni per far eseguire il lavoro concordato nei limiti prefissati;
4. prevedere anticipatamente ed avvertire il livello gerarchico superiore, qualora gli obiettivi prefissati non sembrino raggiungibili o se vi sono scostamenti significativi da essi.

Quotidianamente il project manager si occupa di: organizzazione, pianificazione, controllo, decisione. Si tratta di attività che svolge in condizioni di incertezza dovuta ad una serie di fattori quali:

Quotidianamente il project manager si occupa di: organizzazione, pianificazione, controllo, decisione. Si tratta di attività che svolge in condizioni di incertezza dovuta ad una serie di fattori quali:

- impossibilità di controllo totale sulle circostanze;
- obiettivi non perfettamente definiti;
- informazioni incomplete;
- decisioni ambigue;
- mancanza di riferimenti storici.

Molteplici sono i ruoli che ricopre il project manager tra cui: leader, negoziatore, iniziatore, ascoltatore e motivatore. Tra le principali attività che svolge, sono note:

1. definizione del programma generale di commessa e del team di gestione;
2. identificazione ed assegnazione delle attività ai diversi membri del team;
3. elaborazione del programma tempi, budget di commessa e piano finanziario;
4. verifica di fattibilità tempi e costi;
5. convocazione del kick-off meeting, si tratta di una riunione il cui obiettivo è quello di informare tempestivamente gli enti preposti alla realizzazione della commessa dell'avvenuta acquisizione e dar loro le informazioni guida sulle caratteristiche del nuovo ordine;
6. convocazione di riunioni di controllo e aggiornamento programma lavori, costi;
7. creazione di un rapporto solido con il cliente;
8. consuntivo finale ed esito della commessa.

Molteplici sono i ruoli che ricopre il project manager tra cui: leader, negoziatore, iniziatore, ascoltatore e motivatore. Tra le principali attività che svolge, sono note:

9. definizione del programma generale di commessa e del team di gestione;
10. identificazione ed assegnazione delle attività ai diversi membri del team;
11. elaborazione del programma tempi, budget di commessa e piano finanziario;
12. verifica di fattibilità tempi e costi;
13. convocazione del kick-off meeting, si tratta di una riunione il cui obiettivo è quello di informare tempestivamente gli enti preposti alla realizzazione della commessa dell'avvenuta acquisizione e dar loro le informazioni guida sulle caratteristiche del nuovo ordine;
14. convocazione di riunioni di controllo e aggiornamento programma lavori, costi;
15. creazione di un rapporto solido con il cliente;
16. consuntivo finale ed esito della commessa.

Con riferimento all'azienda, oggetto del presente elaborato di tesi, è possibile notare che in Allianz Partners vi è una funzione aziendale nota come *Organizational Management (OM)* che si occupa appunto di organizzazione e controllo. Questa funziona svolge esclusivamente l'attività di project management puro, in altre parole, riceve le richieste dei progetti dalle varie aree e da loro una categorizzazione, successivamente effettua un'analisi del tipo costi-benefici ed infine fa da pilastro

nell'organizzazione di tutto il progetto diventando interlocutore delle varie aree e coordinandole per la buona riuscita del progetto.

Oltre l'OM quasi ogni dipartimento ha dei project manager che garantiscono l'organizzazione dei progetti all'interno del dipartimento stesso. (ad esempio, l'OM per la realizzazione di un progetto coinvolge il gruppo Quality, in tal caso è il *Project Management Office* (PMO) a coordinare le richieste al gruppo Quality).

Altre volte però i progetti nascono dal gruppo e non hanno un coinvolgimento della funzione OM ad esempio in merito al progetto VoC, dato il carico di lavoro significativo pur godendo di un project leader specializzato in Italia si necessita anche dell'intervento del gruppo quality. In questo caso il project manager non fa parte di Organisational Management ma ha lo stesso la funzione di ingaggiare le funzioni e le aree per raggiungere l'obiettivo.

2.2 Le principali tipologie di project management

Molteplici sono le tecniche di project management. La scelta tra queste dipende essenzialmente da[28]:

- *tipo di progetto:* a seconda della tipologia di progetto gli obiettivi perseguiti saranno diversi. Infatti, se si tratta di un progetto organizzativo interno, si dovrà dare maggiore importanza alla volontà dei dipendenti e degli amministratori. Se invece si tratta di un progetto di marketing definito da un'agenzia pubblicitaria, l'obiettivo sarà in gran parte determinato dal cliente;
- *dimensione del progetto:* per i progetti di grandi dimensioni si preferisce adottare quei metodi di project management che consentono una pianificazione più frammentata;
- *fasi del progetto:* talvolta potrebbe aver senso utilizzare un metodo diverso di gestione per ogni fase del progetto;
- *settore:* in ambito software in cui si prediligono soluzioni computerizzate si attuano metodi di gestione di gran lunga differenti da quelli presenti ad esempio nei progetti sociali dove svolge un ruolo particolarmente importante la valutazione;

[28] Informazioni prese dal sito: *https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/tecniche-project-management/*

- *cultura aziendale:* la filosofia aziendale impatta sulla scelta del metodo di gestione infatti, le piccole start-up preferiscono spesso metodi agili, invece le aziende di lunga data di solito preferiscono tecniche classiche e metodi tradizionali.

Di seguito saranno analizzate singolarmente e con dettaglio le differenti tipologie di project management.

2.2.1 L' approccio Waterfall

L'approccio Waterfall anche definito come "modello a cascata" è il più tradizionale metodo di project management. Secondo questo approccio, il processo di realizzazione di un progetto è strutturato in una sequenza lineare di fasi o passi, che prevede[29]:

- *l'analisi dei requisiti*: si tratta di una attività preliminare allo sviluppo di un sistema software, il cui scopo è quello di definire le funzionalità che il nuovo prodotto dovrà offrire sulla base naturalmente delle esigenze espresse dai clienti. Questa fase può essere definita come "studio di fattibilità", in cui il progetto viene valutato in base ai costi, ai profitti e alla realizzabilità. Nel tradizionale modello a cascata, questa prima fase si conclude con la stesura di una specifica dettagliata dei requisiti che descrive le funzionalità del nuovo software nella loro interezza. Le fasi successive saranno guidate da quanto definito nella specifica e avranno proprio l'obiettivo di realizzare quanto previsto da tale specifica;
- *la progettazione*: in questa fase, il progetto definisce come i requisiti studiati precedentemente dovranno essere soddisfatti, considerando la struttura che dovrà essere data al sistema software che verrà realizzato;
- *lo sviluppo*: in questa fase il progetto prende forma, sempre nel rispetto di tempi, costi e qualità stabiliti a contratto. Dunque, i singoli componenti vengono sviluppati separatamente, testati mediante test modulari ed integrati passo dopo passo al prodotto;
- *il collaudo*: si riferisce ad una serie di operazioni messe in atto con lo scopo di verificare il corretto funzionamento di quanto realizzato, prima che questo sia destinato all'utilizzo. Durante questa fase, si misura la risposta dell'opera progettata a delle condizioni che sono

[29] Il modello a cascata: *https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/modello-a-cascata/*

identiche o che simulano quelle reali alle quali si prevede che l'opera sarà sottoposta durante il suo funzionamento;

- *la manutenzione*: si tratta di una attività che ha il compito di adeguare e se possibile migliorare costantemente i sistemi alle esigenze espresse dai clienti, ricorrendo quando necessario alla riprogettazione o sostituzione.

Il modello a cascata offre una struttura organizzativa chiara questo perché ogni fase si distingue chiaramente dalle altre e si conclude con il raggiungimento di un preciso obiettivo e ciò rende il processo di sviluppo facilmente comprensibile e monitorabile. Un ulteriore vantaggio è legato al fatto che già dall'inizio del progetto è possibile stimare il dispendio di denaro e la quantità di lavoro necessari per realizzare il prodotto/servizio. Inoltre, essendo i progetti ben strutturati seguendo l'approccio waterfall, questi possono essere rappresentati su un'asse temporale.

Il modello a cascata reputa di fondamentale importanza le prime due fasi ovvero l'analisi dei requisiti e la progettazione, proprio perché non prevede significative modifiche nel corso del progetto e quindi è necessario che i dettagli di sviluppo siano ben precisati sin dall'inizio. Poiché difficilmente i progetti complessi o a più livelli presenteranno cicli di vita estremamente lineari, questo modello interessa prevalentemente i progetti di software piccoli e semplici. Un altro punto a sfavore di questo modello è legato al coinvolgimento dell'utente finale che avviene soltanto dopo la programmazione nel processo di produzione. Infine, un ulteriore svantaggio è la possibilità di individuare errori soltanto alla fine della fase di sviluppo.

2.2.2 L'approccio Agile

L'approccio Agile[30] è nato a partire dai primi anni 2000. Si distingue fortemente dai modelli di sviluppo tradizionali, ad esempio dal modello a cascata, in quanto propone un approccio meno strutturato e fortemente focalizzato sull'obiettivo di consegnare al cliente, nel minor tempo possibile e frequentemente software funzionanti e di alta qualità. Tale approccio punta a ridurre il rischio di fallimento sviluppando il prodotto mediante una serie di iterazioni. Un'iterazione è un piccolo progetto a sé stante che contiene tutto ciò che è necessario per rilasciare un piccolo

[30] https://it.wikipedia.org/wiki/Metodologia_agile

incremento nelle funzionalità del software. Al termine di ogni iterazione, qualora non soddisfi le richieste del cliente, il team è invitato a rivalutare le priorità del progetto, dunque, diversamente da quanto accadeva con l'approccio waterfall, con questo metodo di gestione è possibile apportare delle modifiche durante l'intera realizzazione del progetto. I metodi agili preferiscono la comunicazione in tempo reale, faccia a faccia piuttosto che la documentazione scritta.

Nel 2001 è stato pubblicato il *Manifesto Agile* volto a definire gli obiettivi e i principi di questo nuovo metodo di project management. L'obiettivo principale è la soddisfazione del cliente, offrendo pertanto un prodotto che abbia una qualità superiore ma al contempo abbattendo i costi ed i tempi di sviluppo del software. I principi cardine del Manifesto sono 4:

1) le persone e le interazioni godono di maggior importanza rispetto ai processi e agli strumenti e sono considerate la risorsa preponderante di un progetto;
2) è più importante fornire al cliente un software funzionante piuttosto che una documentazione in merito al funzionamento, riducendo quest'ultima al minimo indispensabile (è opportuno realizzare nuove versioni del software ad intervalli frequenti);
3) bisogna interfacciarsi attivamente con i clienti oltre che rispettare i vincoli contrattuali;
4) bisogna essere pronti a rispondere ai cambiamenti, modificando le priorità a seconda delle esigenze dei clienti oltre che ad aderire alla pianificazione).

Mediante tale approccio è possibile rispondere al cambiamento nel business turbolento attraverso:

- una forte interazione ed integrazione con i clienti;
- una riprioritizzazione rapida dell'uso delle risorse;
- una consegna evolutiva, incrementale ed iterativa dei prodotti;
- generazione di valore, just in time, massimizzando il lavoro non svolto.

Il compito della metodologia Agile è quello di ottimizzare e migliorare il processo di sviluppo nel tentativo di identificare e correggere rapidamente problemi e difetti. Dunque, conferisce alle aziende una maggiore flessibilità, produttività, trasparenza, prodotti di qualità superiore, diminuzione del rischio di mancati obiettivi, maggiore coinvolgimento e soddisfazione delle parti interessate. Tra gli ulteriori vantaggi sono noti[31]:

[31] https://www.creact.it/vantaggi-agile/

- Implementazione più rapida di soluzioni;
- Riduzione degli sprechi grazie alla riduzione al minimo delle risorse;
- Maggiore successo grazie a sforzi più mirati;
- Tempi di consegna più rapidi;
- Rilevamento più veloce di problemi e difetti;
- Processi di sviluppo ottimizzati;
- Una struttura più leggera;
- Controllo ottimale del progetto;
- Maggiore attenzione a specifiche esigenze del cliente;
- Maggiore frequenza di collaborazione e feedback.

Proprio come tutte le altre metodologie, anche l'approccio Agile non è adatto ad ogni progetto. Potrebbe infatti non funzionare, se ad esempio il cliente non è ben chiaro in merito agli obiettivi, oppure se il project manager o il team non ha sufficiente esperienza o se non riesce a lavorare bene sotto pressione. Questo approccio potrebbe inoltre, non essere sempre ben assorbito all'interno di organizzazioni più grandi e tradizionali, oppure potrebbe risultare difficile da attuare nel caso di clienti che seguono processi o metodi operativi rigidi. Un grande rischio legato all'Agile potrebbe essere quello di perdere la visione a lungo termine dal momento che si concentra principalmente sul breve termine.

2.2.3 Scrum

Scrum è un *"framework per sviluppare e sostenere prodotti complessi"*[32] e risulta essere la versione di gran lunga più diffusa tra le metodologie Agile. Scrum è un approccio basato fortemente sull'*empirismo*[33]*, teoria secondo cui le decisioni vengono prese sulla base dell'esperienza*. Inoltre, i principi su cui si base prevalentemente sono[34]:

- *trasparenza*: ovvero tutti gli aspetti del lavoro devono essere ben noti ai responsabili del risultato finale;

[32] Definizione proveniente dal sito: *https://www.scrumguides.org/*
[33] *https://it.wikipedia.org/wiki/Empirismo*
[34] Informazioni del paragrafo rilevate dal sito: *https://medium.com/geekandjob-blog/scrum-cos%C3%A8-e-come-funziona-metodologia-agile-7c8988feec01*

- *ispezione*: affinché possa essere rispettata la caratteristica di trasparenza, il Team Scrum dovrà ispezionare frequentemente il prodotto durante lo sviluppo dello stesso;
- *adattamento*: garantendo trasparenza ed ispezione, il processo ed il prodotto potranno nel caso di nuove esigenze o di nuove condizioni di mercato, mutare rapidamente ed adattarsi appunto alle nuove circostanze.

Come tutte le metodologie Agile, anche lo Scrum divide il progetto in più fasi chiamate Sprint. Al termine di ogni sprint, il team mostrerà al cliente quanto implementato da un punto di vista funzionale ed operativo, fino a quel momento. Grazie a queste iterazioni, le funzionalità del progetto saranno incrementate poco alla volta, ma molto frequentemente, consentendo anche di valutare la soddisfazione del cliente step by step.

I tre ***ruoli*** principali, all'interno della metodologia Scrum, possono così essere distinti:

- il *Product Owner*: questa figura intraprende il suo lavoro cercando anzitutto di comprendere le necessità dei vari stakeholder (clienti, management, o di chiunque abbia interesse nel prodotto), ed inoltre i requisiti del mercato. Sulla base di tali necessità e requisiti, definisce il lavoro da svolgere e l'ordine di esecuzione delle varie attività comprendendo quindi quali sono le priorità di sviluppo per il team;
- lo *Scrum Master*: è il responsabile del processo, esperto della metodologia Scrum sa come applicarla ed è in grado di far rispettare le regole da parte del Team affinché il progetto abbia successo. Inoltre, interviene cercando di rimuovere gli ostacoli organizzando meeting di confronto;
- il *Team di Sviluppo:* a cui anche lo Scrum Master appartiene. Solitamente si compone di un numero di persone che va da un minimo di 3 ad un massimo di 9. Il team ha il compito di portare a termine gli Sprint. Inoltre, è in grado di autogestirsi ovvero di decidere in autonomia come sviluppare quanto richiesto dal Product Owner. Può definirsi cross-funzionale in quanto dispone al suo interno di tutte le competenze e le funzioni utili per portare a termine i task. All'interno del team si condivide la responsabilità dell'intero sviluppo, ciò amplifica il senso di appartenenza al team ed incentiva la collaborazione tra i componenti del team di sviluppo.

Tale approccio risulta essere caratterizzato dai seguenti ***artefatti***, il cui scopo è garantire la trasparenza delle informazioni principali, evitando asimmetrie informative tra i membri del team:

- *Product Backlog*: si tratta di una lista che include le caratteristiche, le funzioni, i requisiti, i miglioramenti, le eventuali correzioni e modifiche da apportare alle versioni future del prodotto. È definito dal Product Owner. Tale documento, tenendo conto dei feedback degli utenti riguardo i vari sprint, diventa più complesso man mano che il prodotto viene costruito. Le singole voci del Product Backlog sono note come "User Story" ovvero brevi e semplici descrizioni di una funzionalità raccontata dal punto di vista dell'utente o del cliente. L'User Story presenta la seguente struttura:

  Come <tipo di utente>, voglio <obiettivo> in modo da <ragione>;

- *Sprint Backlog*: è l'insieme degli elementi del Product Backlog necessari per completare una iterazione. Questo documento tiene traccia del lavoro svolto quotidianamente, delle attività completate e di quanto c'è ancora da fare. Soltanto il Team di Sviluppo ha il potere di intervenire sullo Sprint Backlog, aggiungendo o eliminando task. Sommando tutte le funzionalità completate in uno Sprint a tutte quelle ultimate negli Sprint precedenti si ottiene il cosiddetto **Incremento.**

Figura 5: Approccio Scrum derivante da ScrumAlliance

Quando si parla di Sprint si intende un mini progetto, il cui scopo è presentare un incremento in un periodo compreso tra le 2 e le 4 settimane. La durata è fissa, infatti lo sprint scaduto il termine si conclude anche se non sono stati raggiunti tutti gli obiettivi. Lo Sprint a sua volta si compone di 4 ***eventi***:

- *Sprint Planning*: è l'inizio di ogni Sprint. Il Team Scrum definito l'obiettivo dello Sprint insieme con il Team di Sviluppo seleziona i Product Backlog Items da realizzare, definendo inoltre come ultimarli. Questa riunione dura al massimo 8 ore per gli Sprint di 4 settimane;

- *Daily Scrum*: è un evento giornaliero dalla durata di 15 minuti in cui il Team di Sviluppo pianifica le attività da svolgere durante la giornata di lavoro. Si cerca di comprendere cosa è stato fatto il giorno prima, cosa si farà nelle successive 24 ore e le eventuali problematiche riscontrate;
- *Sprint Review*: è una riunione prevista alla fine di ogni Sprint, in cui è possibile discutere in merito all'Incremento realizzato. La riunione è utile per dimostrare quanto è stato svolto e per definire gli input per le successive riunioni di Sprint Planning. Non supera mai le 4 ore;
- *Sprint Retrospective*: si tratta di un momento cruciale in cui il Team Scrum analizza e verifica lo Sprint concluso, individua i miglioramenti da attuare e pianifica il modo in cui implementarli nello Sprint successivo. Dura al massimo 3 ore.

2.2.4 Kanban

Così come l'approccio Scrum anche l'approccio Kanban rientra tra le metodologie Agile. Il Kanban è caratterizzato da[35]:

- alta flessibilità;
- significativa visione d'insieme, determinata dal fatto che tutti i collaboratori godono delle stesse informazioni in merito allo stato di avanzamento del progetto;
- focus sulle consegne continue, poiché tale metodo non favorisce il multitasking ma si concentra sul singolo task;
- i membri del team lavorando e focalizzandosi su un numero ristretto di task possono eseguirli al meglio;
- time-frame ben definiti in grado di ridurre significativamente il tempo sprecato.

La più grande differenza tra la metodologia Scrum e quella Kanban sta nella flessibilità: Kanban gode di una maggiore flessibilità in quanto consente di apportare delle variazioni al processo di produzione in corso d'opera, ai ruoli, ai singoli task e alle priorità. Anche l'approccio Scrum gode di una certa flessibilità ma che si presenta soltanto tra un'iterazione e l'altra. Infatti, nel corso degli

[35] Caratteristiche rilevate dal sito: *https://www.devinterface.com/it/blog/metodologia-agile-kanban-vs-scrum*

sprint non è ammesso nessun cambiamento, i ruoli sono immodificabili mentre i task possono subire variazioni soltanto in presenza del cliente.

Analizzando maggiormente nel dettaglio, kanban rappresenta un *cartellino* necessario a segnalare la necessità di determinate materie o oggetti indispensabili alla linea produttiva per proseguire con il lavoro, questa logica organizzativa è stata definita come *logica pull*[36]*.* Quest'ultima garantisce un "trascinamento" per cui l'attività a valle trascina quella a monte, in altre parole: spartendo dai fabbisogni, questi trascinano alla produzione di un determinato bene, in una specifica quantità, con precise caratteristiche. Così facendo si traggono vantaggi come, la rapidità di consegna, risposta immediata ed adeguata alle variazioni della domanda posta dal mercato, facendo opportuno riferimento ad una ben precisa catena di fornitura logistica di tipo *"just in time".* Per just in time (JIT) si intende una gestione delle scorte "a ripristino" la cui logica consiste nel ridurre al massimo le quantità di materie prime e semilavorati presenti in magazzino, acquisire e avere a disposizione tali materiali solo appunto *"appena in tempo"* rispetto al momento in cui serviranno effettivamente sulla linea di produzione in fabbrica. In altre parole, l'obiettivo di tale logica è quello di evitare la presenza di enormi scorte preventive, costose e potenzialmente destinate allo spreco nel caso la domanda cambi e certe materie e semilavorati non servano più. Nella produzione industriale ispirata al metodo Toyota, il kanban, è un segnale identificativo che serve per rifornire di materiale una determinata stazione di lavoro. Una stazione di lavoro può procedere con la produzione solo se tutto quello di cui necessita è disponibile, e il segnale identificativo consente appunto di gestire il flusso di materiali dalla stazione a monte a quella a valle. Uno degli aspetti più importanti dei cartellini kanban consiste nell'attribuire significative responsabilità all'operaio e riconoscere al lavoratore una conoscenza e una competenza specifica che cresce con l'esperienza. Il lavoratore infatti, pur avendo un compito piuttosto ripetitivo, dovrà presentare una notevole consapevolezza, un "saper fare" tutt'altro che superficiale e che non può essere ridotto a gesto meccanico.

[36] Informazioni seguenti tratte dal sito: *http://www.mokabyte.it/2013/12/AgileKanban/*

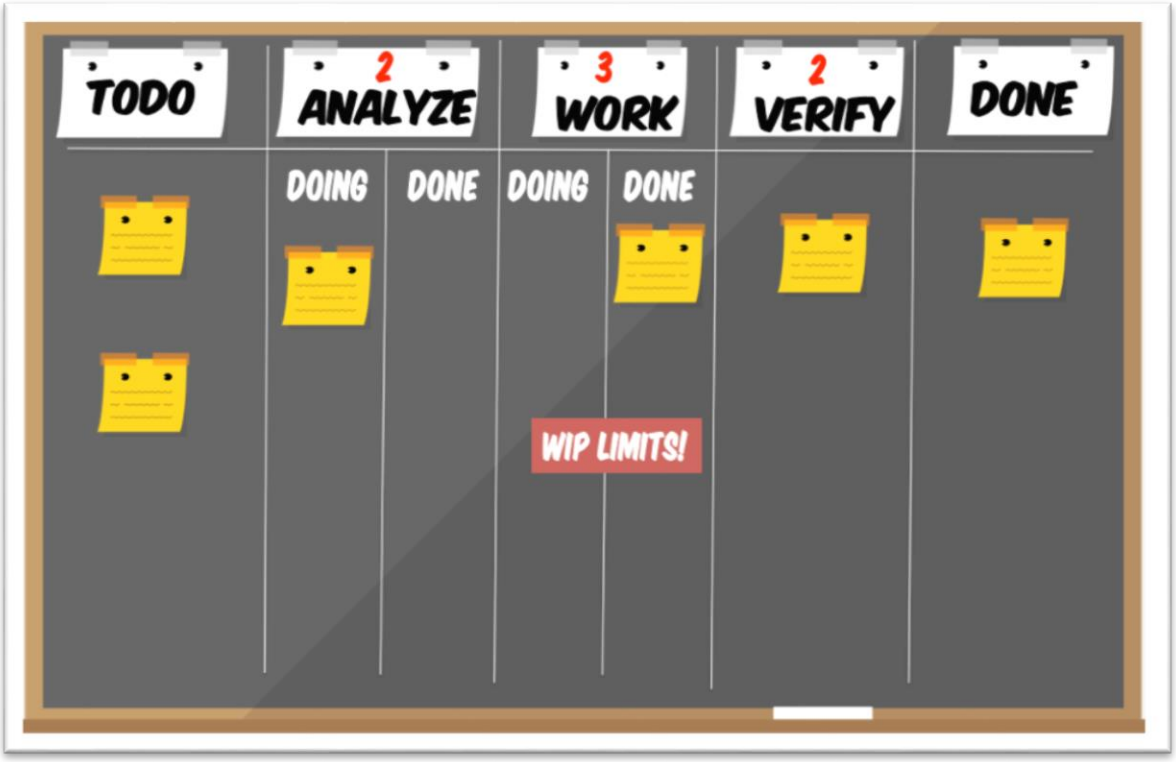


Figura 6: Kanban Board

Come mostra la figura 6[37], una Kanban Board è una lavagna che visualizza per ogni colonna una fase del processo. I cartellini corrispondono alle attività in esecuzione. Ad ogni colonna può essere attribuito un numero massimo di cartellini oltre il quale non è possibile andare. Il flusso è orientato dalle colonne a valle che hanno capacità residua rispetto al loro WIP limit. Nella figura 6, Analyze può prendere un altro cartellino in lavorazione in quanto ha una capacità di 2 ma ha in lavorazione solo 1 cartellino. L'aspetto interessante di Kanban è quello di poterlo applicare dal livello personale con una Personal Kanban Board fino ad una Kanban Board di portfolio progetti.

[37] Figura e spiegazione prese dal sito: *https://www.agilereloaded.it/2013/08/19/kanban-board-passo-passo/*

2.2.5 Extreme Programming

L'Extreme Programming, abbreviato XP, è una metodologia di sviluppo software che nasce con l'intento di migliorare la qualità del software e la reattività alle mutevoli esigenze dei clienti[38]. Anche questa metodologia di sviluppo, appartiene all'Agile, pertanto punta a "rilasci" frequenti in cicli di sviluppo brevi, con lo scopo di migliorare la produttività ed introdurre punti di controllo in cui possono essere adottati i nuovi requisiti dei clienti. L'XP incentiva la creatività degli sviluppatori e considera gli errori. Anche questo approccio si basa su processi iterativi, garantendo però, controllo, discussione e pubblicazione costante e con cicli brevi, e ciò consente di individuare e risolvere tempestivamente gli errori. In fase di pianificazione il team seleziona tutte le *user story* che possono essere completate nell'arco di tempo prestabilito, partendo da quelle attività che hanno un alto valore di business. L'Extreme Programming considera il suo punto di forza la maggiore flessibilità e l'adattamento continuo più che la prevedibilità. La flessibilità è indispensabile nell'ambito di una comunicazione diretta e costante all'interno del team di sviluppo, ma anche tra il team e il cliente. È evidente che anche dal punto di vista dell'implementazione, Extreme Programming promuove la scrittura di soluzioni semplici che possono essere adattate e migliorate in un secondo momento attraverso refactoring o scrittura di componenti aggiuntive. L'XP si basa sui seguenti 5 valori:

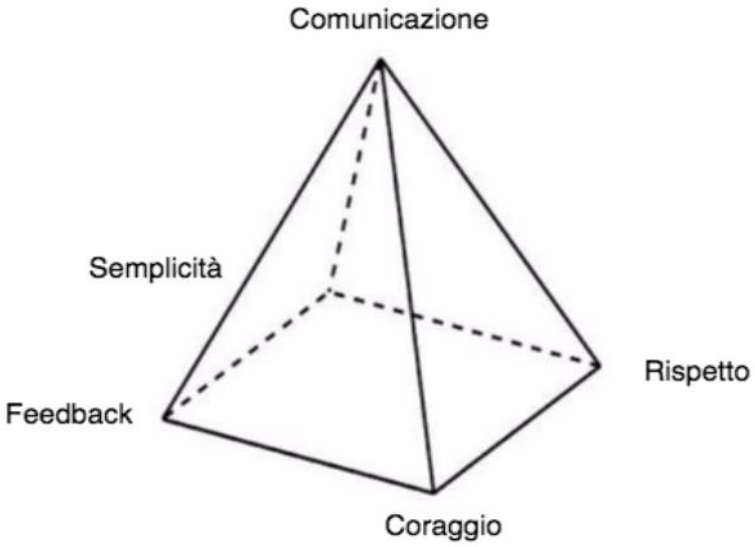


Figura 7: i valori dell'Extreme Programming foto tratta da agileway.it

[38] Informazioni del paragrafo tratte dal sito: *https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/extreme-programming/, https://www.agileway.it/extreme-programming-metodologia-sviluppo-agile/*

- **Comunicazione**: questa è continua tra i componenti del team, e frequente con il cliente; tale approccio ritiene infatti che soltanto quando tutti i soggetti si confrontano continuamente, è possibile scoprire e risolvere tempestivamente le criticità. Inoltre, un buon livello di comunicazione fa sì che tutti lavorino con lo stesso grado di conoscenze e si sentano impegnati nel progetto;
- **Semplicità**: il processo e lo sviluppo devono essere semplici. Il team garantisce uno sviluppo semplice quando ha un'ottima conoscenza di ciò che intende implementare;
- **Feedback**: il cliente deve poter esprimere il suo parere il più spesso possibile, muovendo opportune critiche quando lo ritiene necessario. Un feedback continuo è importante in ottica di miglioramento e flessibilità nei confronti del team e del cliente;
- **Coraggio**: necessario nel prendere decisioni importanti ma fondamentale anche nel riconoscere che una decisione presa in precedenza si è rivelata non adeguata;
- **Rispetto**: sentimento da mostrare nei confronti di tutte le persone coinvolte nel progetto. Il project manager ha il dovere di concedere per tutti i membri del team la possibilità di esprimere la propria opinione ricordando che tutte le persone coinvolte nel progetto hanno uguale importanza.

In questa metodologia svolgono un ruolo di fondamentale importanza: il **cliente** che pone i requisiti per il prodotto ma si esprime solo limitatamente su come raggiungere gli obiettivi; gli **sviluppatori** ovvero tutti coloro i quali creano attivamente il prodotto, questi hanno il compito di stimare le spese, redigere una tabella di marcia, programmare l'implementazione; il **manager** che rende possibile l'interazione tra gli sviluppatori ed i clienti, si preoccupa anzitutto che le regole stabilite e le convenzione di una discussione costruttiva vengano rispettate, spesso svolge la funzione di mediatore o anche di tracker in quanto prende nota di indici importanti come il tempo speso da ogni collaboratore per il progetto; il coach considerato un consulente esterno, al pari di uno Scrum Master, accompagna il team lungo l'intero percorso di sviluppo ed interviene in caso di dubbi o domande.

Di seguito, sono sintetizzati vantaggi e svantaggi dell'Extreme Programming:

Vantaggi	Svantaggi
Stretto contatto con il cliente	Carico di lavoro aggiuntivo
Nessun lavoro inutile di programmazione	Il cliente deve partecipare al procedimento
Software stabile grazie ai test continui	Dispendio di tempo relativamente alto
Meno errori grazie al pair programming	Costi relativamente alti
Nessun straordinario, velocità decisa autonomamente	Possibile solo con un controllo versione
Possibilità di apportare tempestivamente le modifiche	Necessità di autodisciplina nell'implementare
Codice sempre chiaro	

Tabella 2: i vantaggi e gli svantaggi dell'Extreme Programming

2.2.6 Lean Manufacturing

Lean Manufacturing o produzione snella è la metodologia di project management che punta a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli, ovvero si concentra sulla creazione di valore con il minor lavoro possibile. Negli ultimi anni, la Lean Manufacturing è diventata un vero e proprio sistema di pensiero strutturato, si parla infatti di ***lean thinking***, schematizzabile attraverso i seguenti cinque passi che ne costituiscono il flusso ideale[39]:

1. definire il valore dal punto di vista del cliente, cosa il cliente è veramente disposto a pagare (**Value**);
2. identificare il flusso di valore, ovvero l'insieme di azioni necessarie per realizzare il prodotto o il servizio (**Create Flow**);

[39] Principi tratti dal sito: *https://capoversonewleader.wordpress.com/2016/03/07/lorganizzazione-snella-e-meglio-lean-organization-e-nuova-leadership/*

3. far fluire tutte le attività, puntare ad una realizzazione per processi e non per funzioni, senza soste o interruzioni (**Value Stream**);
4. impostare le attività secondo la logica "**pull**" e non "push", quindi realizzare un'attività solo quando il processo a valle lo richiede;
5. perseguire la perfezione tramite continui miglioramenti **Seek Perfection**, fare kaizen, parola composta che significa KAI = cambiamento, miglioramento e ZEN= buono, migliore.

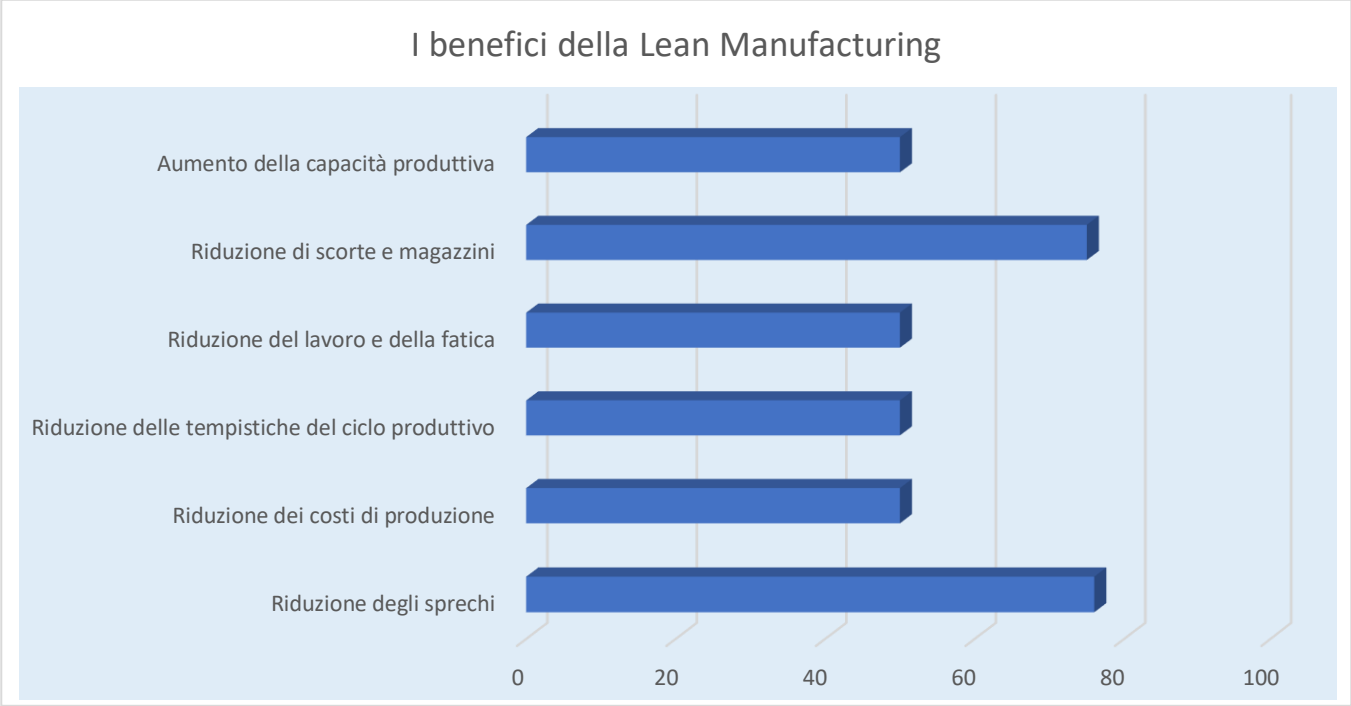


Tabella 3: i benefici della Lean Manufacturing[40]

Dunque, i processi produttivi non sono più misurati in termini di pezzi o di difetti, ma in base al valore che vanno a creare per il cliente e per come sono in grado di focalizzarsi esclusivamente su questo aspetto, avendo il cliente come stella polare. Il processo produttivo lean non spinge più i propri prodotti sul mercato, creando successivamente una eventuale domanda ad hoc, ma è il

[40] Benefici della produzione snella, in percentuale tratti dal sito: *https://www.qualitiamo.com/leanmanufacturing/leanmanufacturingportale.html#:~:text=I%20benefici%20della%20Produzione%20snella&text=riduzione%20dei%20costi%20di%20produzione,riduzione%20di%20scorte%20e%20magazzini*

cliente che identifica un valore di interesse e attiva con il proprio acquisto il processo, "tirando" (pull è il nome di questo approccio) a sé il prodotto o il servizio desiderato.

2.3 L'avvio di un progetto

La prima fase di un progetto è denominata *Ideazione* o *Fattibilità,* in cui si identificano nuove opportunità, si sviluppa una proposta e successivamente avviene la negoziazione di un contratto. In questo momento, si definiscono gli stakeholder ovvero quegli individui od organizzazioni coinvolti nel progetto o i cui interessi possono essere influenzati dal progetto stesso. Gli stakeholder possono essere così classificati considerando l'*interesse* ed il *potere* sul progetto[41]:

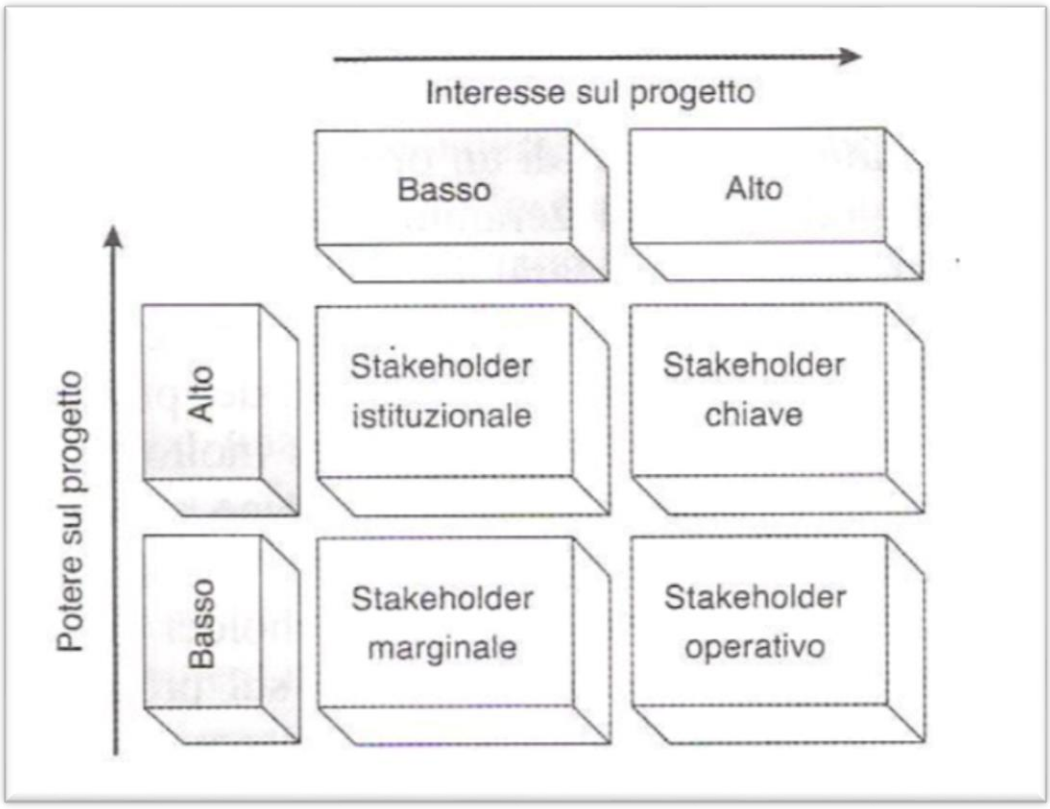


Figura 8: tipologia di stakeholder sulla base dell'interesse e del potere sul progetto

Lo *stakeholder chiave* è colui che ha sia un potere che un interesse alto sul progetto, si pensi al project manager, al committente, ai membri del team; lo *stakeholder istituzionale* ha un potere alto

[41] Informazioni del paragrafo tratte dal materiale di Gestione dei progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902210*

sul progetto, quindi è in grado di influenzarlo significativamente ma un interesse basso, potrebbe infatti essere esterno all'organizzazione, si pensi al *police maker*, ai fornitori esterni minori; lo *stakeholder marginale* ovvero l'amministrazione, la logistica, gli acquisti, il controllo di gestione presenta sia un basso potere così come un basso interesse sul progetto; lo *stakeholder operativo* mostra un basso potere sul progetto ma un alto interesse pertanto, ricopre funzioni meno strategiche e più operative, ad esempio gli utenti finali o altri consulenti.

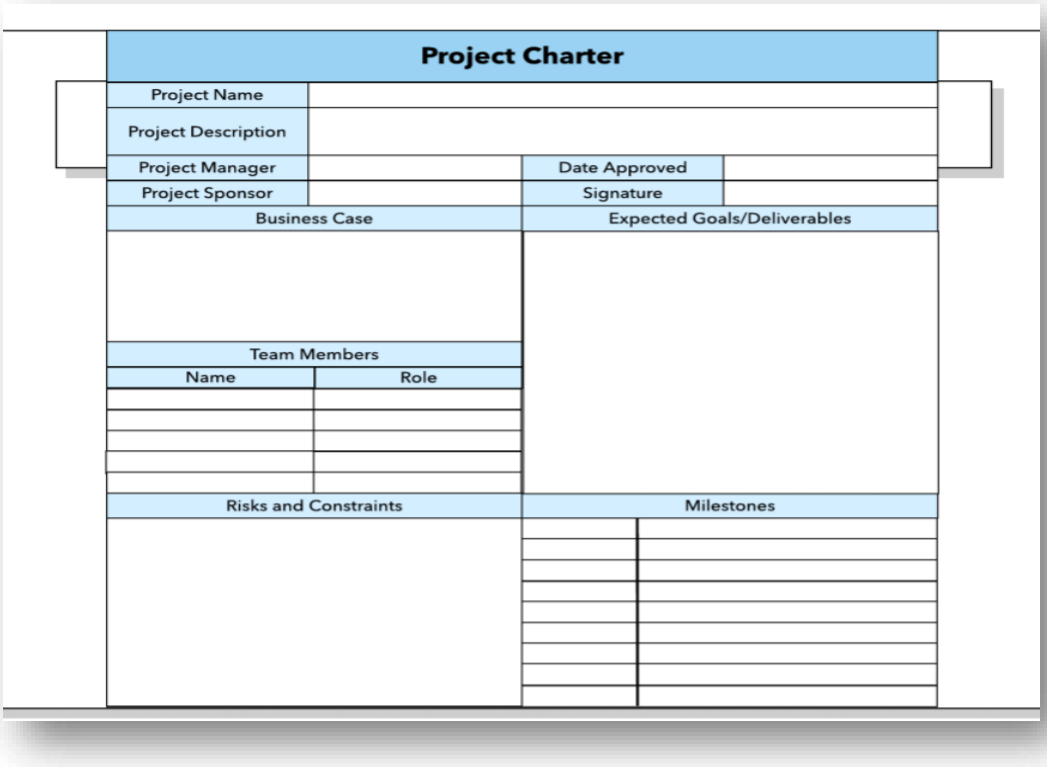
Definiti i requisiti e pertanto terminata la prima fase, comincia la seconda fase ovvero quella di *Offerta* in cui risulta necessario:

- definire il contenuto del progetto;
- stimare tempi e costi;
- specificare i criteri di collaudo e di accettazione ovvero come i test sono effettuati;
- creare una riserva monetaria operativa per i rischi da cui attingere qualora il rischio si manifestasse;
- inserire clausole di riservatezza.

Si procede pertanto con il perfezionamento del contratto che dovrà essere ben chiaro sia da un punto di vista normativo che tecnico ai partecipanti. Durante questa prima fase, fondamentale è la riunione nominata *Kick Off*, il cui obiettivo è quello di informare tempestivamente gli enti preposti alla realizzazione di una commessa dell'avvenuta acquisizione e di dare le informazioni guida sulle caratteristiche del nuovo ordine. La riunione è preparata dal project manager dal momento in cui è inviata la documentazione contrattuale necessaria per lo sviluppo delle diverse attività. Per quanto concerne invece i documenti condivisi durante il kick off meeting sono noti:

- project charter: è il documento che autorizza ufficialmente il progetto ed include informazioni come, l'analisi degli stakeholder, le esigenze degli stakeholder, Product Vision[42], milestone[43], l'organizzazione del progetto, business case, budget preliminare, rischi. Di seguito, è riportato un esempio di project charter;

[42] Proposta di valore volta a mostrare i prodotti/servizi offerti, i clienti a cui ci si rivolge, ciò che rende unica l'azienda.
[43] Letteralmente pietra miliare. Indica importanti traguardi nello svolgimento di un progetto.



Project Charter

Project Name			
Project Description			
Project Manager		Date Approved	
Project Sponsor		Signature	
Business Case		Expected Goals/Deliverables	
Team Members			
Name	Role		
Risks and Constraints		Milestones	

Figura 9: il Project Charter

- ordine/contratto;
- programma generale di commessa;
- preventivo d'offerta ed il preventivo operativo: all'inizio della commessa, il project manager deve verificare i costi di commessa, sulla base del preventivo d'offerta e di ulteriori informazioni provenienti dagli enti funzionali. Ciò deve consentire di avere un'immagine certa dei reali traguardi economici a cui il project manager può aspirare. Questo preventivo è appunto definito preventivo operativo, e sarà rivisto molteplici volte durante lo svolgimento della commessa, dando origine ad ulteriori "forecast".

Durante il processo di avvio, si procederà dunque con la selezione delle alternative di progetto, secondo criteri quali: costi, tempi di realizzazione, rischiosità complessiva dell'operazione, considerazioni relative alla qualità. Scelta l'alternativa reputata migliore, è opportuno effettuare una stima un po' più precisa di ambito, tempi e costi del progetto. In questo modo qualora si notasse che il budget prefissato non è realisticamente compatibile con l'alternativa scelta si potrà decidere o di optare per un'alternativa differente, o di ridurre l'ambito, o di richiedere al committente una revisione verso l'alto del budget ove possibile.

In conclusione, terminata la fase di avvio del progetto, si dovrà avere ben chiaro:

- obiettivi del progetto e del prodotto/servizio;
- requisiti e caratteristiche prestazionali del prodotto/servizio;
- criteri di accettazione del prodotto/servizio;
- limiti del progetto (cosa non è incluso).

Questo ultimo aspetto, ai fini contrattuali non è meno importante di ciò che sarà incluso nel progetto. Elencando chiaramente che certi elementi non sono inclusi nell'ambito del progetto, si avrà a disposizione uno strumento molto forte e ineluttabile per respingere proposte di varianti "migliorative" che uno o più stakeholder possano presentare sia prima, sia durante l'esecuzione del progetto, generando quel fenomeno di "lievitazione dell'ambito del progetto" che è causa principale di numerosissimi progetti fallimentari. Va notato, inoltre, che la descrizione preliminare dell'ambito del progetto costituisce l'input della descrizione completa dell'ambito del progetto da svilupparsi in seguito, nel corso della fase di pianificazione.

2.3.1 La definizione ed i suoi vincoli: risorse, tempi, scopo

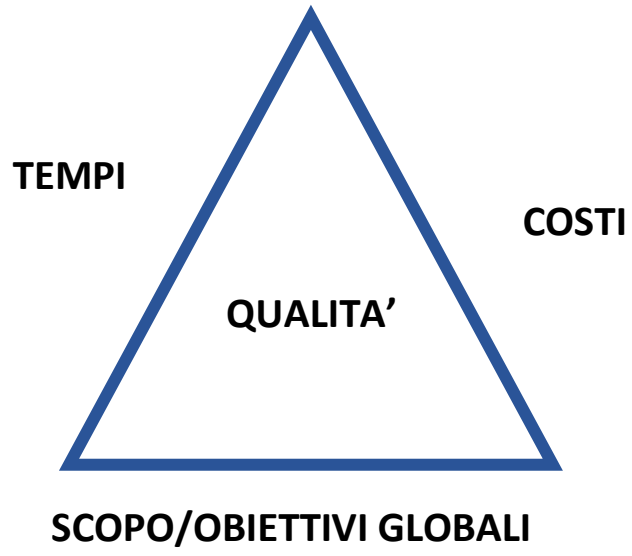


Figura 10: il triangolo noto come "triplice vincolo"

Il triangolo del progetto[44] è noto come "triplice vincolo" in quanto non si può modificare il preventivo, la programmazione o lo scopo senza influenzare almeno uno degli altri elementi.

Ad esempio:

- Per anticipare la data di fine (tempo), si può investire denaro per acquisire risorse permettendo così di completare il lavoro più rapidamente, oppure modificare gli obiettivi globali così che siano minori in numero le attività da ultimare prima della nuova scadenza.
- Per completare il progetto ad un costo contenuto o minore, si può eliminare il lavoro straordinario oppure tardare la data di consegna del progetto(tempo), oppure tagliare le caratteristiche (obiettivi globali);
- Per ampliare le caratteristiche di un prodotto (obiettivi globali), si può estendere la data di scadenza così da avere più tempo a disposizione (tempo), oppure aumentare le risorse per completare il lavoro più rapidamente (costo).

La qualità è la quarta parte del triangolo del progetto, essendo posta al centro qualsiasi modifica apportata ai lati la interessa. Non esiste uno standard universale per la qualità, per ogni progetto la qualità viene definita all'interno del progetto stesso. Nella maggior parte dei progetti almeno un lato del triangolo è fisso e non si può modificare.

Considerando il *"tempo",* in un progetto il modo più sicuro per ridurre la programmazione è quello di ridurre il percorso critico inteso come una serie di attività di cui l'ultima finisce in coincidenza della data di fine del progetto. Per ridurre il percorso critico, è possibile:

- ridurre la durata delle attività oppure ridurre gli obiettivi globali o aumentare le risorse;
- "accelerare" la programmazione: cercare di parallelizzare alcune attività in modo che le risorse vi possano lavorare contemporaneamente;
- "ridurre" la programmazione: porre un maggior numero di risorse per completare più rapidamente le attività (denaro);

Per quanto concerne invece i *"costi",* il blocco più grande nel budget è costituito dai costi fissi e basati sulle tariffe delle persone, materiali ed apparecchiature. Affinché il progetto possa rispettare il budget, è necessario:

[44] Informazioni del paragrafo tratte dal sito: *https://support.microsoft.com/it-it/office/il-triangolo-del-progetto-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810*

- rimuovere o sostituire risorse;
- assicurarsi che tariffe, onorari e straordinari sono appropriati;
- tagliare gli obiettivi globali del progetto affinché si riduca il numero delle attività o la durata di queste.

Infine, in merito agli obiettivi globali, non sempre è possibile modificarli pertanto vengono adottate nuove misure come:

- aumentare le risorse affinché tutte le attività vengano completate (costo);
- tagliare le attività che non sono sul percorso critico (costo);
- aumentare le attività o aumentare la durata delle attività (costo);
- estendere la scadenza per poter completare tutte le attività sfruttando le risorse di cui si dispone (tempo).

2.3.2 La pianificazione (WBS)

Pianificare un progetto significa prevederne lo sviluppo, così da poterne ottimizzare i tempi della realizzazione, l'impiego delle risorse sostenibili ed i costi da sostenere. Gli strumenti utili per la pianificazione sono due[45]:

1. WBS (Work Breakdown Structure);
2. OBS (Organization Breakdown Structure).

Di seguito saranno analizzate nel dettaglio.

1. la WBS è una struttura gerarchica del progetto che comprende tutti gli elementi (componenti, macchinari, servizi, documentazioni) nonché i principali compiti funzionali per realizzarli. Tale strumento consente di creare una relazione fra i vari elementi, facilitando il lavoro di coordinamento e l'organizzazione delle responsabilità. La WBS costituisce in altre parole un sistema per suddividere un progetto in: parti di lavoro, componenti ed elementi

[45] Informazioni del paragrafo tratte dal materiale di studio del corso Gestione dei progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902211*

gestibili, per fornire una comune struttura per comunicazioni, allocazioni di responsabilità e di monitoraggio e gestione dello scopo del lavoro, dei costi e del programma. Le attività definite all'interno della WBS, sono poi utilizzate per la programmazione della commessa, individuando per ognuna di esse le risorse necessarie ed i tempi di esecuzione. Tale strumento consente di controllare l'esecuzione e l'avanzamento dei lavori, legando i tempi di esecuzione alle singole attività.

Per quanto riguarda le regole di costruzione, si evincono:

- l'unione delle attività contenute nei rami allo stesso livello di disaggregazione è lo stesso insieme di attività contenute nella radice;
- l'intersezione delle attività contenute in due rami allo stesso livello è nulla;
- ogni livello deve essere sviluppato adottando una sola logica;
- livelli diversi possono essere sviluppati secondo logiche diverse;
- il livello di disaggregazione può non essere lo stesso per tutte le parti/rami del progetto.

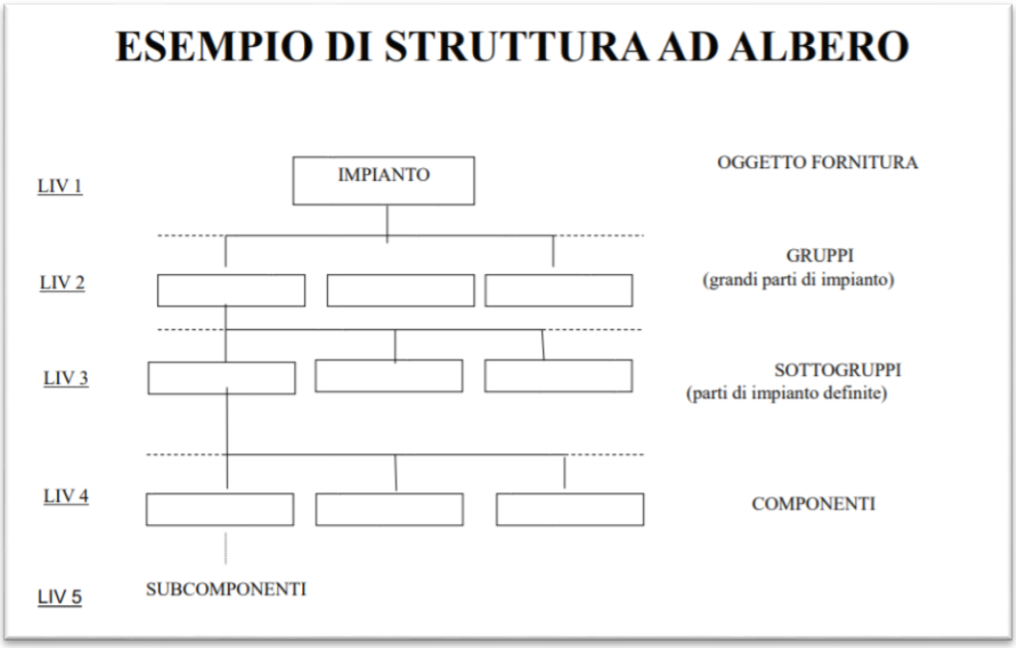


Figura 11: esempio di una struttura ad albero (WBS)

La WBS garantisce molteplici benefici:

- scomponendo il progetto il PM tende a non trascurare nulla;
- è una base per calcolare i costi ed evidenziare i benefici;
- è uno strumento di aggregazione del progetto.

È essenziale il rispetto della ***regola del 100%*** per cui la somma del «lavoro» dei livelli «figli» deve essere uguale al 100 % del lavoro rappresentato dal livello «padre». Non si possono ritrovare attività al di fuori di quelle inserite nella WBS.

2. la OBS rappresenta la struttura organizzativa del progetto e consente di: individuare i ruoli, assegnare le responsabilità, definire i flussi informativi.

WBS ed OBS incrociandosi determinano la ***matrice compiti/responsabilità*** che consente di assegnare le attività definite nella WBS ai rispettivi centri di responsabilità presenti nell'OBS, individuando un compito, come mostra la figura.

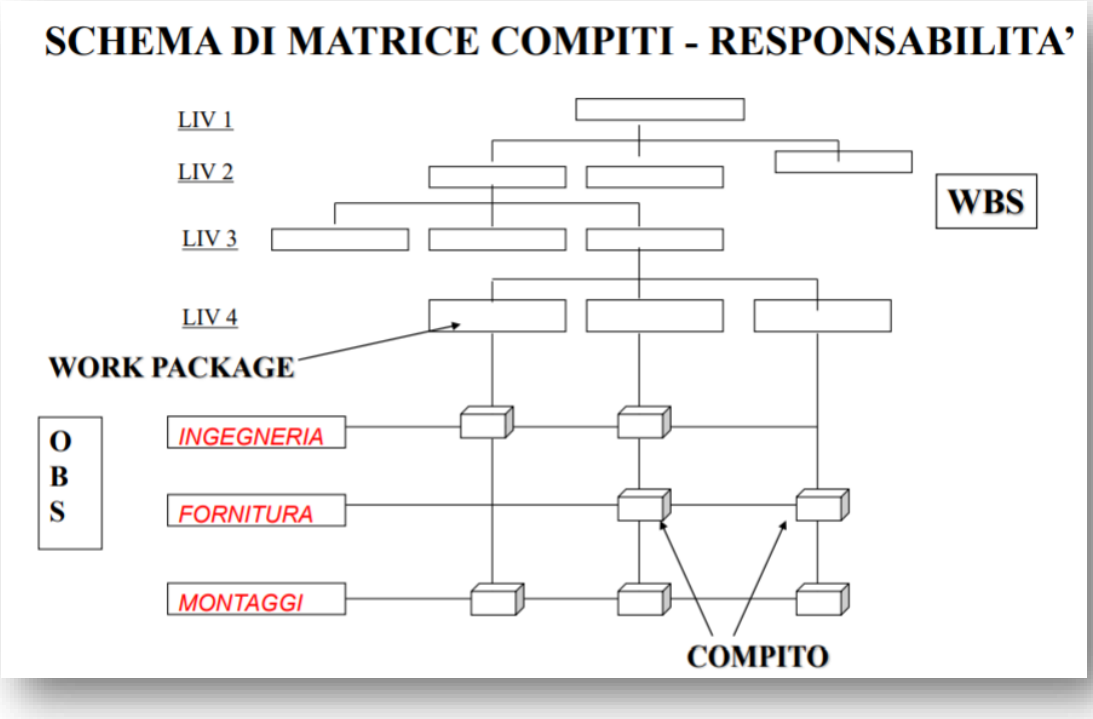


Figura 12: schema di matrice compiti-responsabilità

Durante la fase di pianificazione, è opportuno definire anche la cosiddetta Matrice Raci, utile per specificare il tipo di relazione tra la risorsa e l'attività. I ruoli previsti dalla matrice sono:

Responsible (R): è colui che esegue ed è assegnata l'attività;

Accountable (A): è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri 3 ruoli, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato;

Consulted (C): è la persona che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività;

Informed (I): è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività.

Di seguito, è riportata la Matrice RACI, dell'azienda Allianz Partners, inerente al progetto VoC oggetto del presente lavoro di tesi.

RACI MATRIX : Responsible, Accountable, Consulted, Informed *

Activities	Project Sponsor	Project Leader	Project Management	Business Team	IT team
Project scope definition and validation	A	R	R	C	C
Project governance validation	A	A / R	R	C	C
Roles and responsibilities	I	A / R	R	C	C
Project plan validation	A	R	R	C	C
Request for project approval by OM (with high level IT estimation)	I	I	C	A / R	C
Business requirement definition in relation to project scope	I	I	I	A / R	I
PID definition	I	I	I	A / R	I
IT provides estimation of implementation	I	C	C	I	A / R
IT development of the business requirements related to PID documents	I	I	I	I	A / R
UAT scripts definition on the bases of PID documents (in parallel with IT implementation)	I	I	C	A / R	I
Test data creation in order to execute UAT in scripts	I	I	C	A / R	I
UAT execution and sign off	I	I	C	A / R	I
Defects creation	I	I	C	A / R	I
Bugs fixing	I	I	I	I	A / R
UAT re-tests and sign off	I	I	C	A / R	I
Deployment of functionalities signed off in production	I	I	I	I	A / R
Hand over of new functionalities and process to Business owner	I	A / R	R	C	C

Figura 13: Matrice RACI progetto VoC

2.3.3 L'esecuzione ed il controllo

Nella maggior parte dei casi, l'esecuzione è il momento in cui il progetto acquista visibilità all'esterno. Nel Project Management, eseguire un progetto significa eseguire tutte le attività definite e pianificate nel Project Plan, al fine di fornire al cliente tutti i deliverables[46]. Questa fase ha come input il piano della gestione realizzato durante la fase precedente ovvero quella di pianificazione. Durante la fase di esecuzione i documenti del progetto possono subire frequenti modifiche ed aggiornamenti che possono interessare le durate previste delle attività, la disponibilità delle risorse, la gestione dei rischi. Tali modifiche possono comportare degli scostamenti dei costi e dei tempi definiti in fase di pianificazione causati per esempio dalla mancanza delle risorse necessarie nei tempi e nei costi previsti in piano del progetto. In questi casi per cercare di ovviare al problema nel minor tempo possibile bisognerà intraprendere le strategie più efficienti e valide. Nel caso in cui tali cambiamenti siano approvati, il piano del Project Management va aggiornato e saranno anche aggiornati le baseline di riferimento. È utile ricordare che nella fase di esecuzione sono impiegati la maggior parte dei costi del budget e delle risorse. Il lavoro definito nella fase di definizione del progetto dovrà essere portato a termine con successo e nei limiti di tempo, di costo e di impegno delle risorse. In questa fase, le principali responsabilità del Project Manager sono[47]:

- acquisire, formare e gestire i membri del team di progetto;
- eseguire ed implementare le modifiche approvate;
- controllare la realizzazione dei deliverables previsti;
- verificare l'impatto delle azioni correttive;
- raccogliere costantemente feedback in merito al lavoro che è stato realizzato effettivamente sino a quel momento come per esempio come l'avanzamento temporale delle attività (date di inizio e fine effettive), l'avanzamento economico (costi effettivi), i lavori completati, ecc.

Invece, i principali processi della fase di esecuzione sono: la conduzione del progetto e la gestione dei cambiamenti, la gestione delle comunicazioni tra gli Stakeholder, la gestione degli approvvigionamenti, garantire la qualità del progetto, la gestione delle questioni, il reporting dello stato dell'avanzamento del progetto.

[46] Oggetto materiale o immateriale realizzato come risultato di un'attività del progetto.
[47] Informazioni del paragrafo prese dal sito: *https://vitolavecchia.altervista.org/project-management-esecuzione-di-un-progetto/*

Un'altra fase fondamentale del project management è quella di monitoraggio che dovrebbe essere eseguita contemporaneamente all'esecuzione del progetto, fornendo visibilità ed informazioni utili sul progetto. Il monitoraggio si serve degli indicatori chiave di prestazione (KPI), concordati in fase di pianificazione, per tenere traccia delle prestazioni e della progressione del progetto. Il project manager dovrà porsi le seguenti domande[48]:

- Le attività rispettano quanto pianificato?
- Tali attività determinano l'insorgere di conseguenze impreviste?
- Ci sono e quali sono gli elementi del progetto che devono essere soggetti a modifiche?
- Qual è l'impatto di questi cambiamenti?
- Queste azioni correttive porteranno ai risultati attesi?

Inoltre, il monitoraggio comporta 6 vantaggi:

1. allinea i progressi al piano: consentirà infatti di comprendere se il progetto è in linea con quanto definito originariamente. In caso contrario, tempestivamente si definiranno le azioni correttive da intraprendere;
2. coinvolgimento delle parti interessate: ciò consentirà attraverso una comunicazione regolare e chiara, di affrontare i rischi e gli imprevisti nel migliore dei modi;
3. soddisfazione del cliente: controllando frequentemente le attività del progetto aumenta la probabilità che il risultato finale soddisfi le aspettative;
4. motivazione del team e responsabilità: ciascun membro dovrà ben chiari gli obiettivi del progetto e godere dello stesso livello di informazione;
5. gestione dei fornitori esterni: monitorare le prestazioni di queste risorse aiuterà a rispettare le scadenze chiave, a gestire il budget e a tenere conto di ritardi imprevisti nella pianificazione del progetto;
6. apprendimento e miglioramento continui: terminato il progetto, è fondamentale documentare le lezioni apprese, tale attività è semplificata se il progetto è stato ben monitorato durante l'esecuzione.

[48] Informazioni tratte dal seguente sito: *https://twproject.com/it/blog/il-piano-di-monitoraggio-di-un-progetto/*

2.3.4 La chiusura del progetto

La fine di un progetto, così come tutte le fasi precedentemente analizzate, è altrettanto impegnativa e importante. Con la chiusura di un progetto è necessario[49]:

- consegnare il prodotto finale;
- soddisfare tutti i requisiti del contratto;
- trasferire il progetto al cliente;
- esaminare il progetto nelle sue storie di successo e nelle sue carenze;
- notificare ai fornitori il completamento del progetto;
- completare il rapporto finale.

Terminato il progetto, in una azienda è di fondamentale importanza riunire l'intero team per ricevere feedback su cosa ha funzionato e cosa invece sarebbe più opportuno migliorare. Inoltre, sarà fondamentale redigere una documentazione completa e dunque chiudere tutti i contratti che sono stati stipulati con partner interni o fornitori, indirizzare tutti i pagamenti in sospeso come fatture o commissioni. Prima di chiudere un progetto, è importante archiviare tutti i documenti e tutti i dati che potrebbero rilevarsi utili.

2.4 La gestione del rischio in un progetto

Quando si parla di rischio, si intende *l'eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili*[50]. Il rischio è relativo ad un evento per il quale i possibili effetti sono noti e la probabilità di accadimento è calcolabile e stimabile, ma non è noto quale effetto si realizzerà nella specifica situazione[51].

In ambito assicurativo, il rischio è equiparabile al trend storico, solitamente si esprime come percentuale sul totale degli eventi, mediante la seguente espressione:

[49] Informazioni tratte dal sito: *https://twproject.com/it/blog/come-gestire-al-meglio-la-chiusura-di-progetto/*
[50] Fonte: Dizionario Lingua Italiana-G. Treccani
[51] Informazioni del paragrafo tratte dalle slides del corso d'esame Gestione dei Progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32926581*

$$R = \frac{EN}{ET} = \frac{EN}{EN + EP}$$

dove: **EN**= eventi negativi **R**= rischi **EP**= eventi positivi **ET**= eventi totali.

È opportuno classificare i rischi in:

- rischi puri: quelli che offrono soltanto la possibilità di una perdita;
- rischi speculativi: ovvero quei rischi che oltre alla possibilità di una perdita offrono anche la possibilità di un utile. Un esempio può essere il rischio legato allo sviluppo di un nuovo prodotto per cui l'interesse del cliente è incerto. Questo rischio in particolare, si definire strategico ed è collegato con il modo in cui l'organizzazione è gestita e alle scelte di indirizzo.

In molte realtà aziendali, la gestione dei rischi è affidata al *Risk Management* ovvero il processo sistematico per l'identificazione, l'analisi e la risposta al rischio. La necessità di questa forma di gestione oggi giorno si deve ai cambiamenti repentini della tecnologia, al time to market, ai limiti più rigidi per i budget progettuali. Esistono delle significative differenze tra Risk Management e Project Management, come riporta la seguente tabella:

	Risk Management	Project Management
Scopo	Ridurre le possibilità di fallimento	Raggiungere gli obiettivi progettuali
Metodo	Intervenire prima che il rischio diventi un problema	Intervenire se il problema sussiste
Analisi	Dalle ragioni di insuccesso alle cause (backward)	Dagli elementi progettuali al successo (forward)
Costi	Contabilità a latere (riserva economica – contingency)	Contabilità di progetto
Risorse	Dipendenti dall'esposizione al rischio	Dipendenti dallo sforzo necessario per raggiungere gli obiettivi

Tabella 4: le principali differenze tra Risk Management e Project Management

2.4.1 *Identificazione e quantificazione del rischio*

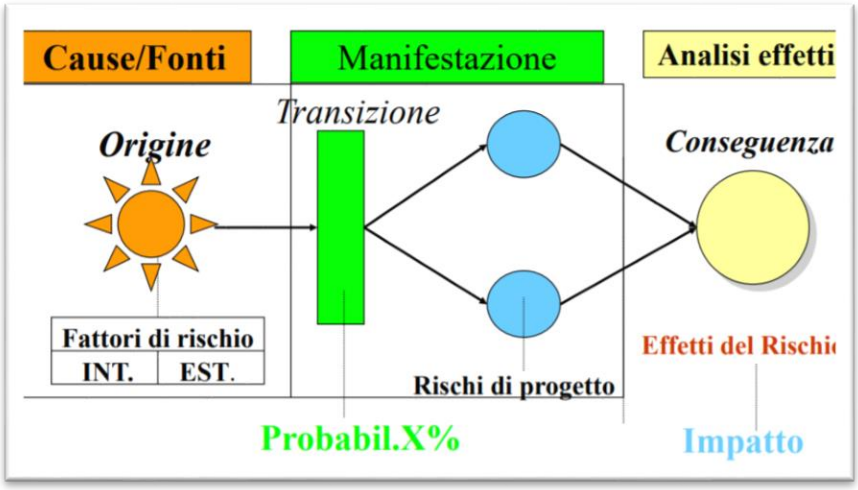


Figura 14: processo di identificazione del rischio

Un esempio in merito all'identificazione del rischio è il seguente[52]:

Causa: progetto da realizzare in un paese del terzo mondo;

Manifestazione: possibile aumento del tasso di interesse;

Effetto: andare fuori budget in un progetto;

Tra i molteplici metodi per l'identificazione del rischio, quelli maggiormente utilizzati sono[53]:

- *Analisi SWOT*: si tratta di un'analisi di supporto che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. La parola SWOT sta per:
  S = strength ovvero punti di forza fondamentali per acquisire vantaggi;
  W = weakness ovvero punti di debolezza, cercando di minimizzarne l'impatto;
  O = opportunity per cogliere nuovi vantaggi;
  T = threat ovvero minacce, cercando pertanto di tutelarsi e difendersi;
- *Internal Audit*: è lo strumento che consente di individuare le criticità esistenti all'interno del processo stesso infatti, focalizza l'attenzione sulle cause dei rischi e sulle attività organizzative atte a ridurre l'impatto sulla struttura aziendale;
- *Risk Breakdown Structure (RBS)*: è un sistema gerarchico strutturato ad albero che agisce in maniera forward (da cause ad effetti). L'insieme degli eventi (objects) è prima diviso in tipi basati su determinate caratteristiche, successivamente ogni tipo è diviso in classi a seconda di predeterminate specifiche, ogni classe è ulteriormente divisa in gruppi che a loro volta

[52] Fonte: Seminario – D. Hillson
[53] Informazioni del paragrafo tratte dalle slides del corso d'esame Gestione dei Progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32926581*

sono suddivisi in piccoli sottogruppi e così via sino agli eventi di rischio singoli. Ecco un esempio[54]:

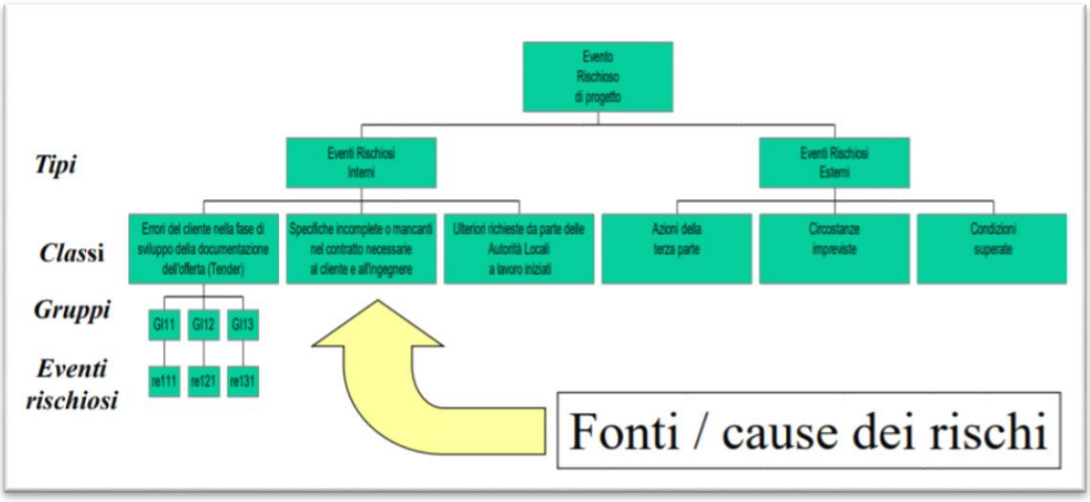


Figura 15: esempio di RBS

- *Diagramma causa-effetto di Ishikawa*: agisce in maniera backward ovvero da effetti a cause. Le cause principali sono classificate nelle tipologie: persone, metodologie, strumenti e mezzi, materiali. Per l'individuazione delle cause è possibile partire dalle cause primarie da parte di un singolo soggetto per poi ricercare le cause secondarie oppure mediante un brainstorming individuare tutte le possibili cause e la loro successiva organizzazione in categorie più generali. Il diagramma è strutturato in questo modo:

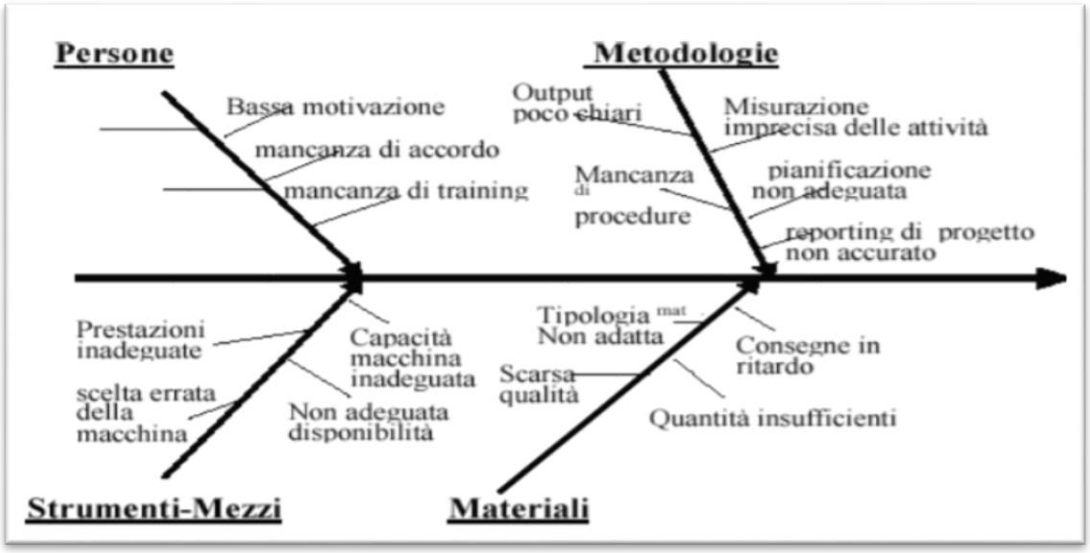


Figura 16: diagramma causa-effetto di Ishikawa

[54] Fonte:IPMI "Risk management of international projects in Russia" di A. Aleshin

2.4.2 La quantificazione del rischio

Quantificare un rischio significa in altre parole dimensionare la portata delle conseguenze ipotizzate ed attribuire ad ogni rischio una priorità. Tra i metodi più frequenti per la quantificazione del rischio si ricordano[55]:

- *expert judgment*: si tratta di una tecnica basata sul giudizio degli esperti. Solitamente prevede la progettazione di un questionario (per ogni tipologia di progetto) che contiene informazioni come: le principali fonti di rischio, le componenti di ciascuna fonte, le variabili che caratterizzano ciascuna componente, la metrica di dimensionamento di ciascuna variabile. Prevede una prima fase definitiva esplorativa in cui si costituisce il primo questionario con domande generali, una fase successiva detta analitica che consiste nell'analizzare le risposte date e nella costruzione di un secondo questionario più dettagliato ed infine una fase valutativa di ciò che emerge dall'analisi del secondo questionario;
- *matrice attività – minacce*: operando sulle righe e sulle colonne si possono identificare i rischi più influenti, le attività maggiormente esposte al rischio, i rischi singolarmente più critici;
- *criterio dell'Expected Monetary Value (EMV)*: prende in considerazione l'aspetto probabilistico degli stati del sistema e si basa sulla matrice dei guadagni. La decisione preferibile è quella che rende massimo il guadagno atteso (EMV) nel rispetto della distribuzione delle probabilità degli stati del sistema;
- *l'albero delle decisioni*: il grafico viene costruito per convenzione da sinistra verso destra evidenziando: le situazioni in occasione delle quali si vuole valutare l'effetto delle decisioni alternative, le decisioni che essendo conseguenti alle scelte del decision maker sono variabili, i possibili eventi a loro volta conseguenti alle decisioni variabili assunte dal decision maker, i nodi terminali dove vengono evidenziati i risultati attesi, i rami dove viene evidenziata la probabilità con la quale si stima che l'evento che li ha originati possa accadere.

[55] Informazioni del paragrafo tratte dalle slides del corso d'esame Gestione dei Progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32926581*

2.4.3 La risposta al rischio ed il suo controllo

L'obiettivo di questa attività è mettere in pratica le azioni che sono state progettate al fine di governare il rischio ed in particolare quelle di prevenzione, sorveglianza e contrasto.

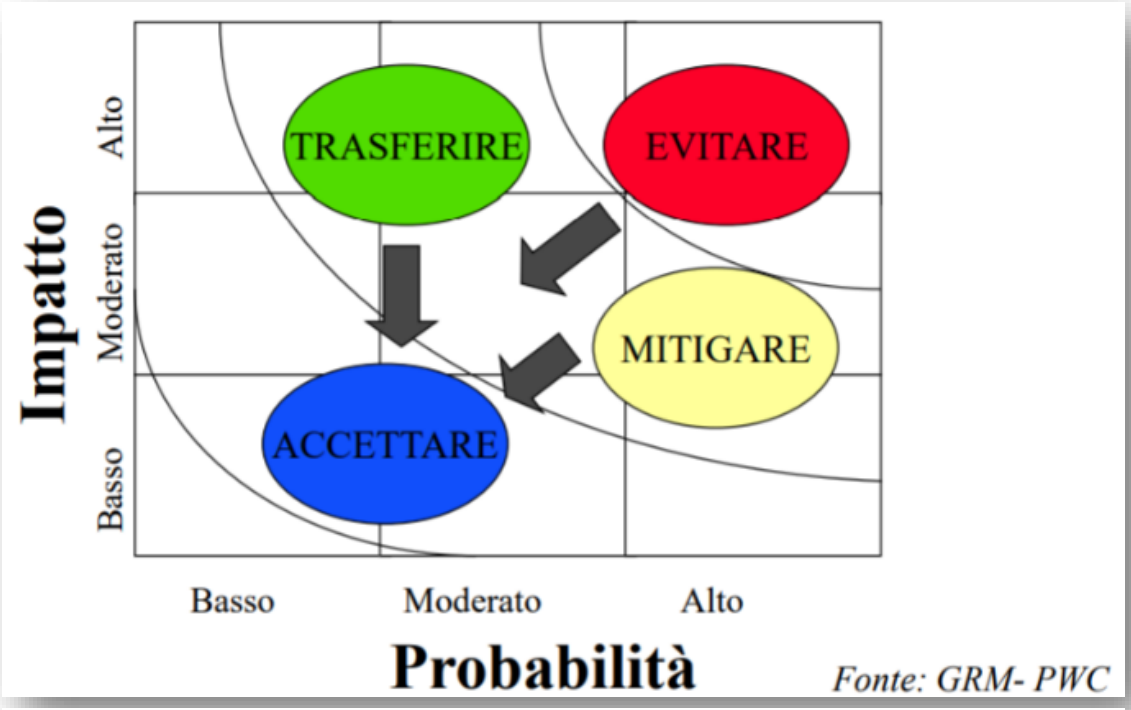


Figura 17: le risposte al rischio, fonte: GRM - PWC

Tra le **risposte strategiche** si evincono[56]:

- *evitare*: eliminazione dell'incertezza, dunque rinunciare al progetto, ridurre i vincoli, modificare gli obiettivi;
- *trasferire*: ad una terza parte gli effetti finanziari, ad esempio trasferire le conseguenze economiche alle compagnie assicurative;

Tra le **risposte tattiche** vi sono:

[56] Informazioni del paragrafo tratte dalle slides del corso d'esame Gestione dei Progetti, al link: *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32926581*

- *mitigare*: ovvero modificare le procedure ed i processi di lavoro standard, programmare le attività rischiose fuori dal percorso critico del progetto per ridurre gli impatti, pianificare le risorse critiche o scarse per evitare impatti negativi, in tal modo si avrà la riduzione di cause e/o effetti;
- *accettare*: interessa i rischi residui o secondari con monitoraggio e controllo. In tal caso si pianificano piani di recupero e si allocano le risorse per contenere gli effetti dei rischi. Si definisce inoltre una riserva da cui attingere qualora il rischio si presentasse.

Naturalmente è di fondamentale importanza anche la fase di controllo del rischio il cui obiettivo è verificare l'evolversi del rischio allo scopo di ricercare gli interventi, qualora possibili, finalizzati al rispetto e al miglioramento degli obiettivi temporali, economici e qualitativi.

Gli eventi rischiosi possono classificarsi in:

- *imprevisti*: in tal caso bisognerà valutarne la "severità", individuarne la tipologia, stimare il costo della possibile contromisura da adottare, aggiornare il risk plan ovvero quel documento contenente il risultato delle fasi di identificazione e quantificazione in cui si valuta la severità del rischio considerando l'ammontare del danno economico e la probabilità di accadimento ed inoltre le contromisure ed il rischio residuo dopo averle adottate;
- *previsti*: qualora si manifestino sarà opportuno attivare le contromisure previste nel risk plan. Se invece, non dovessero accadere, allora dovranno essere recuperate le riserve e destinate a coprire i rischi futuri imprevisti.

2.5 I rischi di una compagnia assicurativa

Per quanto concerne il Ramo Vita i rischi tipici possono essere riassunti in tre categorie[57]:

1. *rischi di tariffazione*: questi compaiono in sede di definizione di un nuovo prodotto per cui si necessiterà l'utilizzo di uno strumento di profit testing il cui obiettivo è quello di misurarne la profittabilità e di captare in via preventiva eventuali elementi di debolezza attraverso specifiche analisi di sensitivity;

[57] Informazioni definite dal gruppo Intesa San Paolo al seguente link:
https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/governance/CNT-05-00000004D76A1.pdf

2. *rischi demografico-attuariali*: si manifestano qualora si misuri un andamento sfavorevole della sinistralità attuariale o finanziaria effettiva rispetto a quanto stimato nella definizione della tariffa;
3. *rischio di riservazione:* si manifesta nel momento di definizione delle riserve matematiche[58], con una serie di controlli sia di dettaglio sia d'insieme, mediante un significativo confronto tra i risultati effettivi e le stime che vengono prodotte mensilmente.

Invece, il Ramo Danni è contraddistinto da due rischi:

1. *rischi di tariffazione*: vengono considerati in un primo momento durante la definizione delle caratteristiche tecniche e di pricing di prodotto e nel tempo mediante verifica periodica della sostenibilità e della redditività (sia a livello di prodotto che di portafoglio complessivo delle passività);
2. *rischio di riservazione*: compare nel momento in cui la compagnia assicurative definisce le riserve tecniche. In particolare, per le imprese che esercitano i rami danni, le riserve tecniche si possono distinguere in: riserva premi, riserva sinistri, riserve per partecipazione agli utili e ristorni, altre riserve tecniche e riserva di perequazione.

[58] l'importo che deve essere accantonato dalla compagnia assicurativa per far fronte agli obblighi futuri assunti verso gli assicurati.

Capitolo 3

Il caso aziendale

3.1 Il profilo aziendale: dalla nascita dell'azienda al successo dei nostri giorni

Allianz Partners è partner fidato del gruppo Allianz dal 1980, ad oggi considerato 43° brand al mondo come riportato dall'***Interbrand Ranking 2019***. Grazie anche alle competenze dei brand commerciali nei settori viaggio, automotive, salute ed assistenza, l'azienda si posiziona come leader di mercato per servire i clienti. Volendo ripercorrere le tappe più importanti dell'evoluzione del gruppo Allianz Partners, si evince che[59]:

- nel ***1950***, un team di pionieri svizzeri crea una piccola azienda in grado di offrire al cliente prodotti di assicurazione di viaggio, denominata: *Elvia Travel Insurance*;
- nel ***1974***, 24 anni dopo, è creata in Francia la SACNAS – *Mondial Assistance*, parallelamente, continua a crescere il business dell'assistenza che, oltre all'assicurazione viaggi, comprende l'assistenza stradale, medica ed il rimpatrio;
- tra il ***1980*** ed il ***1999***, il settore viaggi continua a crescere rapidamente, e si sviluppano inoltre nuove aree di business, in particolare nei settori Automotive e Salute;
- nel ***1995***, Elvia entra a far parte del gruppo tedesco Allianz, che nel ***2010*** prende il nome di Allianz Global Assistance;
- nel ***2000***, apre *Allianz Worldwide Care*, una società specializzata nelle soluzioni di assistenza sanitaria a livello internazionale;
- nel ***2010***, è fondata *Allianz Global Automotive*, il cui scopo era quello di rafforzare le partnership globali con le case automobilistiche;
- nel ***2014***, nasce *Allianz Worldwide Partners*, che riunisce in sé i brand specialisti *B2B2C* quali: *Allianz Worldwide Care*, *Allianz Global Assistance* e *Allianz Global Automotive*;
- nel ***2017***, Allianz Partners diventa il brand Corporate dei tre brand commerciali.

[59] La storia aziendale: *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/la-nostra-storia.html*

Attualmente, Allianz Partner è presente in 76 paesi ed offre soluzioni globali ridefinendo il significato di aiuto e andando oltre l'assicurazione tradizionale, aiutando e proteggendo i clienti ovunque essi si trovino e nel momento in cui hanno bisogno. Per farlo, l'azienda si avvale delle competenze e conoscenze del proprio personale, nonché sì serve di prodotti e servizi innovativi, con soluzioni *High-Tech* e *High-Touch* già definite per il futuro.

Obiettivo principale dell'azienda è aggiungere valore alle attività dei Clienti e Business Partner, migliorandone la *customer experience*, sempre ed ovunque. Si tratta di un'azienda con una presenza internazionale, e questo le consente di essere accanto ai clienti ovunque nel mondo, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, in caso di problemi o per semplici consigli, per le persone a casa o in viaggio. Una presenza che le consente di offrire un portafoglio prodotti armonizzato ed omogeneo a livello globale, ma con soluzioni personalizzate nella loro implementazione a livello Locale.

Oggi giorno, Allianz Partners, conta[60]:

- 65 milioni di casi gestiti;
- 21,566 dipendenti nel mondo;
- 8.62 miliardi di fatturato totale;
- 70 lingue parlate;
- 566 milioni di utile operativo;
- 89 milioni di chiamate gestite;
- 40 milioni di messaggi ricevuti ed inviati;
- 899,172 fornitori di rete sanitaria nel mondo;
- combined ratio pari al 94.8%; tale indicatore mostra la profittabilità della compagnia assicurativa ed inoltre, se inferiore a 100 come nel suddetto caso implica che la compagnia assicurativa sta incassando più di quanto paga.

Esser parte del Gruppo Allianz consente ad Allianz Partners di poter contare su solide radici. A questo, sì aggiunge la capacità dell'azienda di essere innovativa e dinamica, pronta per il futuro,

[60] Allianz Partners in Italia: *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/Chi-siamo-in-Italia.html*

andando oltre ogni limite tecnologico o geografico, riuscendo così a cogliere tutte le sfide e le opportunità che il mercato, frenetico ed in continua evoluzione, propone quotidianamente.

Prestando particolare attenzione all'*Italia* Allianz Partners:

- presenta due sedi a Milano e a Casarano;
- conta più di 700 collaboratori, di cui oltre 220 nel *Contact Center* e 260 nella Centrale Operativa, che supportano quotidianamente i clienti;
- opera 24h/24 per 365 giorni l'anno;
- gestisce complessivamente più di 5,6 milioni di chiamate e circa 600 mila casi di assistenza all'anno.

Allianz Partners vanta nell'inclusione di diverse culture, etnie, lingue, competenze e personalità, il proprio punto di forza. L'azienda è costruita dall'interno, un luogo in cui tutti partecipano al successo e contribuiscono a definire il futuro della stessa. ***"Diamo forma alla casa per chi ha il coraggio di osare"*** è questo lo slogan su cui si basa la *cultura* dell'azienda che si esplicita attraverso i *People Attributes* a cui ci si ispira nel lavoro e nel servire i clienti. Tra questi vi sono[61]:

- *Eccellenza verso il cliente e sul mercato*: obiettivo principale dell'azienda è assicurare l'eccellenza in ogni attività offerta pertanto, analizza i feedback dei clienti ed anticipa i trend di mercato per continuare a migliorare i prodotti e le soluzioni proposte. L'ambizione principale è quella di essere il punto di riferimento del settore;
- *Leadership collaborativa*: l'azienda punta notevolmente sul lavoro di squadra comunicando e condividendo obiettivi e direzione, incoraggiando i team a guidare i progetti in modo indipendente. La cultura della compagnia assicurativa, fondata sull'inclusione ed il rispetto, mette al centro le persone ed il loro benessere. Promuove fortemente la collaborazione tra i team ed i reparti nonché lo scambio di *best practice* e *know-how*;
- *Fiducia*: si lavora con trasparenza ed integrità non solo con i partner aziendali e tra colleghi, ma anche con le comunità allargate attraverso la Responsabilità Sociale d'Impresa. Si predilige un luogo di lavoro onesto, multiculturale ed inclusivo dove ogni voce viene ascoltata;

[61] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/La-nostra-cultura.html*

- *Spirito Imprenditoriale*: nonostante le solide fondamenta di cui dispone, l'azienda esaminata predilige uno spirito da start up. Per raggiungere i migliori risultati in un ambiente in continua evoluzione è necessario esplorare, anticipare, abbracciare il cambiamento e soprattutto rischiare. È creato un ambiente in cui i dipendenti possono essere proattivi e possono assumersi la responsabilità dei loro progetti e decisioni.

In Allianz Partners le sfide sono considerate come opportunità e non ostacoli. Infatti, si incoraggiano i collaboratori ad osare, a vedere i progetti da prospettive diverse e a puntare all'impossibile. Con più di 21.500 persone in 44 paesi e 70 lingue parlate, Allianz Partners offre un luogo di lavoro veramente variegato, aperto ed interessante. Questa diversità è il motore potente che sta dietro al successo e ciò che caratterizza l'azienda è accogliere nel proprio team persone con qualsiasi background, nazionalità, genere, sesso e cultura.

È fondamentale che i dipendenti si sentano a casa in Allianz Partners. Ogni idea conta e ogni voce viene ascoltata. Tutti i collaboratori sono apprezzati e motivati in un ambiente lavorativo inclusivo, rispettoso e collaborativo. È un luogo dove le persone contano, ed è proprio questo aspetto che rende la compagnia assicurativa vincente a livello mondiale.

3.2 Il sistema di Governance di Allianz

Il *Board of Management* di Allianz Partners è composto dai seguenti esperti con diverse esperienze professionali[62]:

- *Sirma Boshnakova: Chief Executive Officer*

È stata nominata CEO di Allianz Partners nell'aprile 2019, dopo aver trascorso 4 anni in Allianz SE come *Executive Vice President / Head of Business Division per Southern and Western Europe*. In precedenza, ha ricoperto il ruolo di *Board Chairman* di una compagnia di assicurazione per il ramo vita e salute e CEO di un gruppo di compagnie di assicurazione non vita. Sirma ha anche lavorato

[62] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/Board-of-Management.html*

come COO ed *Executive VP Sales* nel settore assicurativo, avendo iniziato la sua carriera in una società di consulenza. Attualmente Sirma ricopre anche il ruolo di *CEO Assistance (interim).*

- *Dan Assouline: Chief Markets Officer*

Presidente e CEO di Mondial Assistance France dall' aprile 2012 all' aprile 2016, è entrato a far parte di Allianz Partners per la gestione del *Direct Sales* e *Digital*. Dal 1998 al 2012 è stato CEO di *Allianz Assistance* Brasile. Dal 2008 al 2012 ha anche ricoperto la carica di *Regional Director* per l'America Latina e ha guidato con successo le operazioni di *Allianz Assistance* nella zona delle Americhe. Inizialmente Dan è andato in Brasile nel 1993 come *Director of Operations* per Mercosul Assistance, acquisito dal gruppo nel 1996. Prima di entrare a far parte del Gruppo, ha trascorso 8 anni presso *GMF Assistance International* come *Director of Information Systems*.

- *Ida Luka-Lognoné: CEO International Health*

Nel 2015 è stata nominata CEO di *International Health* dopo essere entrata a far parte del Board di Allianz Partners nel 2014 come *Head of Strategy, Innovation and Market Management*. Dopo essere entrata a far parte di Elvia Travel Insurance Group nel 1992, nel 1996 è stata nominata *Director of Business Development* per l'Europa centrale e orientale. Nel 2000 è diventata *Director of the European Region* per *Mondial Assistance Group*, e Membro del suo Comitato Esecutivo nel 2002, responsabile dell'EMEA e nel 2007 dell'APAC.

- *Claudius Leibfritz: CEO Automotive*

È entrato a far parte del board di Allianz Partners nel marzo 2016. Oltre al suo ruolo di CEO del settore Automotive, è anche responsabile della regione DACH & SEE. In precedenza, nel 2015 ha ricoperto la carica di CEO di Allianz Assistance per DACH & SEE e Allianz Handwerker Services. Claudius è entrato in Allianz Assistance nel 2011 come *Group Director of Operations and Networks*. Era responsabile di tutte le attività operative globali e ha implementato con successo complessi programmi di trasformazione globale e iniziative di efficienza. In precedenza, ha trascorso oltre 10 anni con il *Boston Consulting Group*, dove ha diretto vari progetti internazionali.

- *Mike Nelson: CEO Travel*

È stato nominato membro del consiglio di amministrazione di Allianz Partners nel luglio 2017. Nel 2016, Mike è stato nominato CEO della linea di business globale di viaggio Allianz Partners e membro del Comitato internazionale del Gruppo. È entrato a far parte del Gruppo nel 2012 come CEO di Allianz Assistance USA. Ha inoltre gestito le operazioni e guidato la direzione strategica della regione delle Americhe, che comprende attività in Brasile, Canada e Messico. In precedenza, Mike ha ricoperto vari incarichi presso Orbitz Worldwide, l'agenzia di viaggi online globale, tra cui Presidente di *Partner Services Group* e il *Global Chief Operating Officer*. Prima di Orbitz, ha trascorso 10 anni in finance e marketing presso *Deluxe Corporation, Diageo / Pillsbury* e *Arthur Andersen*.

- *Ulf Lange: Chief Financial Officer*

È stato nominato CFO e membro del consiglio di amministrazione nel settembre 2016. Con questa posizione prosegue la sua lunga carriera nel gruppo Allianz, con ruoli tra cui *Head of Legal, Compliance and HR* per le azioni Allianz nel CEEMA e direttore finanziario di *Allianz Ayudhya*, la realtà assicurativa che si occupa del ramo vita di Allianz in Tailandia. Nel 2014 è stato nominato *Head of CEO Office* sotto *Michael Diekmann* e poi Oliver Bäte. Prima di entrare in Allianz SE nel 2008 come *Executive Assistant* presso il CFO, Ulf ha iniziato la sua carriera nel 2005 nel dipartimento fiscale della Dresdner Bank.

La rappresentazione generale della struttura può essere schematizzata in quattro aree: il vertice strategico, la tecnostruttura, le funzioni di supporto e il processo produttivo.

Figura 18: generico organigramma di una compagnia assicurativa[63]

Il *vertice strategico*, oltre che dall'organo collegiale del Consiglio di amministrazione, è costituito dalla *Direzione generale* e dalle funzioni di supporto diretto alle decisioni quali: la *Pianificazione strategica*, il *Marketing strategico*, la *Strategia generale* e l'*Amministrazione*. La *tecnostruttura* comprende le unità organizzative addette all'analisi, al controllo e alla standardizzazione, che regolano le funzioni aziendali, tra le cui l'*Organizzazione interna*, il *Controllo di gestione* e l'*Audit interno*. Le funzioni di supporto sono: Pianificazione e controllo, Risorse umane, Affari legali, Logistica, Gestione fornitori e *Information Technology*. Infine, il processo produttivo comprende: lo Sviluppo Prodotti, Marketing e vendite, Emissione polizza, Servizio e Gestione sinistri.

La *tecnostruttura* comprende le unità organizzative addette all'analisi, al controllo e alla standardizzazione, che regolano le funzioni aziendali, tra le cui l'*Organizzazione interna*, il *Controllo di gestione* e l'*Audit interno*. Le funzioni di supporto sono: Pianificazione e controllo, Risorse umane, Affari legali, Logistica, Gestione fornitori e *Information Technology*. Infine, il processo produttivo comprende: lo Sviluppo Prodotti, Marketing e vendite, Emissione polizza, Servizio e Gestione sinistri.

[63] Bellucci A., Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili, G. Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag 112

3.3 I servizi offerti al cliente

Molteplici sono i servizi offerti da Allianz Partner, questi hanno però una cosa in comune: una dedizione ad aiutare e proteggere, sempre ed ovunque. L'azienda mira ad andare ben oltre l'offerta di prodotti assicurativi e di assistenza tradizionali, l'obiettivo è infatti, ridefinire l'assistenza ed inoltre umanizzare l'assicurazione, ponendo sempre il cliente al centro delle offerte. Ciò che ha contribuito allo sviluppo mondiale dell'azienda è la capacità di offrire soluzioni flessibili ed innovative che vanno oltre l'assicurazione tradizionale. I prodotti ed i servizi armonizzati a livello globale consentono di offrire soluzioni in modo rapido, efficiente e coerente in tutto il mondo, con adattamenti locali, in fase di implementazione, in linea con le specificità ed esigenze dei clienti. Si tratta dunque di servizi ideati e progettati al fine di aggiungere valore in ogni fase della *customer experience*, offrendo singoli prodotti o combinati tra loro, prevendendo soluzioni modulari che si integrano perfettamente nel business dei clienti.

I servizi offerti da Allianz Partners appartengono alle seguenti aree di specializzazione:

- travel;
- mobility & automotive;
- home & living;
- health & wellness.

Per poter fornire appositi servizi all'interno delle aree di specializzazione precedentemente elencate, Allianz Partner ha scelto di voler abbracciare le nuove tecnologie, le potenzialità della rivoluzione digitale, attraverso processi di Innovazione e Ricerca & Sviluppo a vantaggio dei Clienti e Partner, creando nuovi *Innovation Center*, che si aggiungono all'Innovation Center Automotive lanciato nel 2014. Con il termine Innovation Center si intendono strutture che vedono team interfunzionali lavorare in stretta collaborazione con partner esterni per ideare, testare e implementare processi, prodotti e modelli di business innovativi, mettendo in campo l'*expertise* di protagonisti delle tecnologie digitali, start-up e partner commerciali dei diversi settori. È possibile distinguere i seguenti *Innovation Center*[64]:

[64] Informazioni tratte dal link: *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni.html*

- *Innovation Center Viaggi*:

ha lo scopo di digitalizzare la *customer journey* dei viaggiatori. Il team ha recentemente lanciato un prodotto assicurativo proattivo, in grado di avviare automaticamente i rimborsi per i clienti che subiscono ritardi mentre attendono in stazione o in aeroporto;

- *Innovation Center Salute*:

lavora per creare proposte avanzate di servizi per la vita e la salute. In rapida crescita, grazie al successo del lancio di servizi come il controllo dei sintomi - che guida l'utente attraverso una valutazione per rilevare potenziali condizioni di rischio per la salute, il team sta ora lavorando ad una video piattaforma globale di consultazione a distanza;

- *Innovation Center Assistenza*:

sviluppa soluzioni avanzate in ambito Digital Risk e Smart Home. Raccoglie inoltre competenze e dà vita a progetti pilota in settori come Intelligenza Artificiale, Chat e Voicebots e Blockchain, ovvero le nuove tecnologie che stanno acquisendo sempre più importanza nel settore assicurativo. Tra i recenti successi il lancio del pilota della soluzione di pagamento mobile e programma fedeltà Allianz Prime, il primo del suo genere nel settore assicurativo.

- *Innovation Center Automotive*:

è il primo ad aver visto la luce. Ormai una realtà consolidata, è ampiamente riconosciuto per il suo lavoro a stretto contatto con le case automobilistiche in aree strategiche come Connected Cars, E-Mobility, guida autonoma e mobilità condivisa.

3.3.1 Mobilità ed automotive

In tale area, Allianz Partner fornisce prodotti e servizi personalizzati, sviluppati alla luce delle nuove evoluzioni tecnologiche e digitali, attraverso un processo di innovazione che tiene particolarmente conto dell'intero ecosistema della mobilità, sempre più influenzato dai trend della mobilità condivisa, dall'evoluzione dei servizi di *sharing mobility*, e dalla generale tendenza a concepire la mobilità come un servizio integrato e multimodale.

L'azienda si occupa di mobilità in tutti gli ambiti. Grazie alla collaborazione con la società del Gruppo

Allianz Automotive, a livello internazionale coopera con oltre *40 marchi automobilistici* in più di 30 Paesi, fornendo una ampia gamma di prodotti, soluzioni assicurative e di assistenza personalizzate, dalla responsabilità civile alla copertura danni, ed opera inoltre anche mediante servizi telematici che consentono la geolocalizzazione del veicolo per pronto intervento. A questi servizi, si aggiungono soluzioni che possono essere integrate in una *customer journey* multimodale, destinate a case costruttrici o dealer di auto e moto, produttori e distributori di pneumatici e/o accessori auto, aziende operanti nel settore del noleggio a breve e lungo termine, car sharing, bike sharing, ai vettori del trasporto ferroviario, fino ai produttori di soluzioni a guida autonoma in un'ottica allargata alle smart city. Inoltre, grazie all'*Automotive Innovation Center* l'azienda vuole cogliere tutte le opportunità, sviluppando, anche insieme ai Partner, le più avanzate soluzioni per la mobilità del futuro.

L'azienda offre soluzioni in vari ambiti di assistenza[65]:

[65] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Mobility-e-Automotive.html*

Assistenza stradale

- **Assistenza Stradale h24** in tutti i paesi europei e «carta verde» in caso di incidente, breakdown, incendio o furto;
- **Digital Roadside Assistance,** assistenza geolocalizzata tramite tracking del carroattrezzi;
- **Repair on the Spot,** ossia attraverso riparazione in loco dove si trova il veicolo;
- **Phone Fix,** con assistenza prevista in video chiamata;
- **Auto sostitutiva**;
- **Servizi di manutenzione del veicolo**;
- **Rimpatrio e trasporto del veicolo**.

Assistenza telematica

- **E-Call,** attraverso un dispositivo che, in caso di incidente, chiama automaticamente il numero di emergenza 112, inviando una serie di informazioni utili al soccorso (localizzazione del sinistro, il tipo di veicolo, il combustibile utilizzato o il numero di passeggeri;
- **B-Call Servizio,** che grazie ad un dispositivo montato a bordo dell'auto dotato di GPS e scheda SIM integrata, in caso di guasto del veicolo offre la possibilità di richiedere il carro attrezzi con un semplice click sul pulsante dedicato;
- **Usage-based insurance,** che ti permette di pagare quando guidi e quando ne hai bisogno, prevede l'Assistenza h24 in tutti i Paesi Europei e «carta verde» in caso di incidente, breakdown, incendio o furto.

Mobilità multimodale

- **MyMobility:** Polizza Instant e temporanea a protezione di tutti gli spostamenti effettuati sui mezzi privati, pubblici ed in sharing, con copertura modulare personalizzabile che copre la persona, i suoi beni, i familiari e la casa durante i suoi spostamenti, indipendentemente dal tipo di mezzi utilizzati (di proprietà o a noleggio/sharing, come driver o passeggero);

Altri prodotti

- Responsabilità civile auto e moto per danni a terzi e assistenza assicurativa (**Motor TPL** (third party liability insurance) **e MOD** (motor third party liability insurance);
- Garanzia in caso di perdita o furto del veicolo con un massimale assicurativo non sufficiente a ripagare la perdita **(Guaranteed asset protection insurance (GAP)**;
- Protezione in caso di impossibilità a ripagare il prestito, con copertura del gap tra il valore effettivo dell'auto e l'ammontare di prestito mancante da pagare (**Payment Protection Insurance (PPI)**.

3.3.2 Casa e responsabilità civile

Allianz Partners servendosi di soluzioni High-Tech e High-Touch che consentono di andare ben oltre l'assicurazione tradizionale, riesce a prendersi cura non soltanto delle persone ma anche delle loro "cose" grazie all'offerta di servizi dedicati alla casa che possano riguardare ad esempio[66]:

- un pronto intervento in caso di incidenti domestici;
- un guasto all'impianto elettrico;
- la rottura di una tubatura dell'acqua;
- lo smarrimento del cellulare;
- il guasto di un elettrodomestico fuori garanzia;
- il furto della carta di credito;
- il tentativo di forzatura della serratura della porta di casa.

L'obiettivo dell'azienda è trasformare le case dei clienti in *case super-smart* garantendo il collegamento diretto con la Centrale Operativa attiva 24h su 24h, 7 giorni su 7, e consentendo l'attivazione di artigiani o centri di assistenza specializzati in grado di risolvere tempestivamente i vari problemi, piccoli o grandi che siano.

Per quanto concerne il settore del *Cyber Risk* la compagnia assicurativa propone soluzioni di assistenza e copertura in caso di[67]:

- Cyberbullismo;
- frodi come nel caso di acquisti on-line (e-commerce);
- protezione reputazione digitale (e-reputation);
- protezione legale;
- recupero dati.

[66] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Home-e-Living.html*
[67] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Home-e-Living.html#tabpar_3376_0Tab*

L'azienda collabora con Banche e Assicurazioni, Utilities dedicate all'erogazione di energia elettrica e gas, con aziende di Telecomunicazioni, Società Immobiliari, catene della Grande Distribuzione e Imprese Manifatturiere in ambito Home&Living.

Nell'area di specializzazione *"Casa e responsabilità civile"* si offrono al cliente soluzioni personalizzate e proposte in diverse modalità: individuali, collettive, whitelabel ovvero si tratta di prodotti o servizi realizzati da una società che permette il rebranding da parte di altre aziende per farli apparire come se fossero stati fatti da loro, integrate, in riassicurazione. Tra questi è possibile individuare:

HOME

ASSISTENZA CASA: pronto intervento con artigiani dedicati pianificando l'intervento oppure entro le 3 ore dall'accaduto;

FOLLOW YOU - HOME: una forma di assistenza sulla casa collegata alla **persona**, prevedendo con questo il servizio di assistenza anche su case non proprie ma presso le quali ci si trova durante l'accaduto;

REPAIR IN KIND: riparazioni in casa con soluzione chiavi in mano;

SMART HOME: assistenza alla casa tramite utilizzo di device **IoT** che attivano automaticamente la centrale operativa;

MULTIAPPLIANCE PROTECTION: protezione di tutti gli elettrodomestici di casa in caso di rottura improvvisa e malfunzionamento (rimborso o riparazione sul posto);

MULTIMEDIA: copertura dei dispositivi mobile della famiglia per danno e furto;

CONNECTED PET INSURANCE: rimborso spese di veterinaria in urgenza, consulenza veterinaria telefonica e ricerca centri per toilettatura dell'animale domestico;

SERVIZI CONCIERGE: colf o collaboratore domestico, babysitter, spesa a casa, pet sitter, gestione auto.

MOBILE DEVICE INSURANCE: protezione di smartphone e tablet contro possibili danni accidentali, furto o utilizzo fraudolento della carta SIM, con possibilità di riparazione e/o sostituzione immediata del telefono;

DIGITAL RISK: assistenza e copertura in caso di Cyberbullismo, frodi su siti e-commerce per acquisti on-line, protezione reputazione digitale (e-reputation), protezione legale e recupero dati;

LIVING

PRESTAZIONI DOMICILIARI PER LA CURA DELLA PERSONA: fisioterapista, podologo, massaggiatore, estetista, parrucchiere;

CURE DOMICILIARI SANITARIE E TRASPORTI PRE-POST OSPEDALIZZAZIONE: invio di badanti, di infermieri, medici generici, con elettrocardiogramma ed esami del sangue a domicilio, ecografia e radiografia a domicilio, consegna referti e/o medicine;

TRASPORTO SANITARIO PRE/POST INTERVENTO: trasporto da un centro medico sanitario ad un altro centro medico o riabilitativo, pre/post intervento sanitario (Taxi, ambulanza, con accompagnatore).

3.3.3 Salute e benessere

In tale area di specializzazione l'obiettivo di Allianz Partners è quello di aiutare e proteggere i clienti sempre ed ovunque, partendo dalla salute e dal benessere. Per far ciò, l'azienda ha adottato soluzioni e servizi pensati proprio per il benessere e la sicurezza delle persone, delle loro famiglie, ma anche delle persone più bisognose e deboli come ad esempio gli *over 65*, per cui attraverso accordi con i Comuni di appartenenza, offre servizi di assistenza domiciliare in caso di riabilitazione e/o intervento in seguito a furto o incidente domestico.

I principali Business Partner sono[68]:

[68] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Health-e-Wellness.html*

- case farmaceutiche;
- banche ed assicurazioni;
- pubbliche amministrazioni.

Questi si avvalgono della specializzazione, esperienza e flessibilità offerte da Allianz Partners per fornire a loro volta ai propri clienti e dipendenti, a casa o durante un viaggio di lavoro, una gamma di servizi innovativi per aiutarli e proteggerli durante la loro quotidianità.

I servizi, in questa area, vanno dall'assistenza medica alla consulenza specialistica, dall'accesso a centri convenzionati ai servizi di riabilitazione oppure all'assistenza durante un viaggio di lavoro.

Godendo di un'esperienza di circa 70 anni, la compagnia assicurativa è in grado di offrire prodotti che vanno dal ricovero e/o indennizzo per gli aderenti a casse mutue o titolari di polizze spese mediche, fino al supporto ai percorsi terapeutici per i pazienti delle principali case farmaceutiche, con una gestione integrata dei servizi di assistenza, di indirizzo terapeutico, di prenotazione e consulenza.

Con particolare riferimento alle *case farmaceutiche*, l'azienda fornisce un programma molto articolato nominato *"Patient Support Program"* ovvero un servizio finalizzato a garantire l'aderenza e la compliance del protocollo terapeutico per la somministrazione della terapia farmacologica prescritta dal medico, relativa a malattie rare o croniche. In particolare, l'azienda accompagna il paziente durante il trattamento e in dettaglio:

- lo aiuta nell'assunzione del farmaco secondo i protocolli terapeutici;
- lo informa sulle tecniche di automedicazione;
- gli procura farmaci ed infermieri a domicilio;
- supporta il medico curante per monitorare i propri pazienti nel trattamento domiciliare.

Questa vicinanza consente ai pazienti di godere appieno dei benefici della terapia, seguendoli durante il loro percorso curativo, e alle aziende farmaceutiche, di favorire una maggiore aderenza alla terapia con effetti di indubbio valore in termini di ricerca e sviluppo.

Di seguito, sono riportati i principali servizi offerti dall'azienda nell'area: "Health & wellness".

HEALTH & WELLNESS

•**Medical assistance da remoto e a domicilio:** consulto medico tramite telefono con possibilità di invio del medico sul posto;

•**Teleconsulto:** portale con cui il cliente può chiedere un video consulto per ottenere una diagnosi ed una prescrizione medica;

•**Assistenza per inabilità temporanea;**

•**Wellness**: consulenza in medicina sportiva, riabilitazione a seguito di infortunio sportivo, accertamenti diagnostici, visite specialistiche, rimborso attrezzatura sportiva in caso di mancata riconsegna su vettore aereo;

•**TPA** (pagamento diretto delle cliniche);

•**Cure domiciliari sanitarie.**

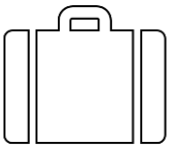
3.3.4 Viaggi

Leader nel mercato Travel, attraverso il marchio commerciale *Allianz Global Assistance* l'azienda offre la più ampia gamma di prodotti assicurativi, lavorando in partnership con oltre *40 compagnie aeree* e *100.000 agenzie viaggi* in tutto il mondo, per viaggi nazionali ed internazionali via terra, aria e mare. Le soluzioni pensate di assistenza e tecnologia, sono nate per soddisfare le esigenze dei clienti, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, prima, durante e dopo il viaggio. Anche in questa area di specializzazione, Allianz Partners si serve di soluzioni digitali, ponendo sempre al centro il cliente, basate sulle nuove tecnologie e sull'adozione di innovazioni come ad esempio la *MyTravelApp* che consente di[69]:

- richiedere assistenza geolocalizzata;
- registrare la polizza;
- visualizzare il documento in app per una più facile consultazione in viaggio;
- avere a portata di mano i principali numeri di emergenza della nazione visitata;
- trovare ospedali, ambasciate e servizi più vicini;
- tradurre i termini di primo soccorso nelle maggiori lingue del mondo;
- monitorare in tempo reale lo stato del volo.

[69] *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Travel.html*

I prodotti sono acquistabili sia attraverso i business partner *Agenzie GLOBY*, le agenzie Allianz, i partner Banche, Broker e Assicurazioni, Compagnie Aeree, di Navigazione e trasporto, le Strutture Ricettive, oppure, per i clienti privati, direttamente on-line sul sito *www.allianz-assistance.it*. Tra questi si distinguono:



Assistenza e spese mediche

Assistenza e spese mediche adeguate alle diverse esigenze di viaggio:

Vacanze;

Viaggi di lunga durata;

Multiviaggi annuale;

Soggiorni studio;

Viaggi di lavoro;

Ottenimento del visto;

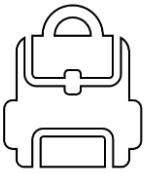
Viaggi di gruppo organizzati;

Soluzioni personalizzabili con garanzie aggiuntive a scelta.

Annullamento

Rinuncia o modifica della prenotazione per:

- Pacchetti viaggio;
- Biglietteria di trasporti;
- Soggiorni in strutture alberghiere e ricettive;
- Biglietti per eventi.



Bagaglio e beni personali

Protezione dei beni personali:

- In caso di mancata o ritardata consegna, furto, incendio del bagaglio e degli effetti personali;

- Protezione contro furto e danneggiamento di smartphone, PC e tablet, fotocamera;

- Copertura per attrezzature sportive.

Mobilità

Soluzione modulare personalizzabile che **protegge la persona nei suoi spostamenti indipendentemente dal mezzo utilizzato**, i suoi oggetti ed i familiari a casa.

Altre coperture

Altre **coperture** per una protezione completa:

- Infortuni durante il viaggio;

- Infortuni in volo;

- Responsabilità civile del viaggiatore;

- Abbattimento del valore della franchigia applicata dalle società di autonoleggio in caso di danno o furto alla vettura (CDW).

3.4 Introduzione al progetto VoC: gli obiettivi

Il progetto VoC *"Voice of Customer"* esaminato nel presente lavoro di tesi e condotto dall'azienda Allianz Partners consiste nell'implementazione di una nuova piattaforma di soddisfazione cliente, la piattaforma VoC che sostituirà la piattaforma NPS *"Net promoter score"* attualmente in uso in

azienda. Il progetto segue lo spirito guida dell'azienda stessa e pertanto pone il *cliente* al centro di ogni cosa, come si evince in figura.

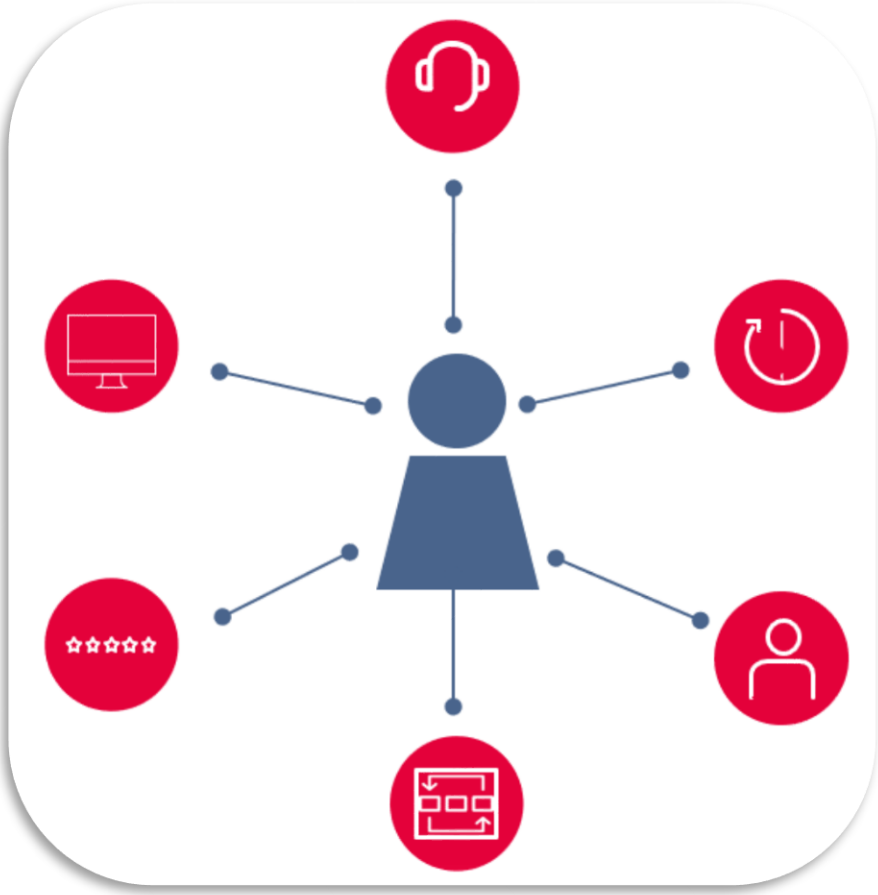


Figura 19: lo schema del progetto VoC

Gli aspetti principali legati al cliente sono i seguenti:

Dopo aver compreso dal questionario l'insoddisfazione del cliente, l'azienda cerca di risolvere la problematica telefonicamente garantendo la chiusura del loop entro 24, al massimo 48;

Attraverso il questionario fornito al cliente, l'azienda raccoglie feedback continui ed in tempo reale, digitali e sistematici ottenuti mediante l'integrazione back-end nel sistema assicurativo di base;

L’azienda ha la possibilità di analizzare le cause che hanno generato il mal contento del cliente e dunque di intervenire tempestivamente grazie alla reportistica di cui dispone;

L’azienda ha particolarmente a cuore la formazione interna del personale, ciò al fine di garantire il miglior servizio per il cliente;

L’azienda è in grado di risolvere i problemi reali in modo sostenibile;

L’azienda pubblica la valutazione del cliente, ed è estremamente trasparente circa le proprie prestazioni;

La piattaforma *VoC*:

- adotta un *approccio olistico* per identificare i problemi dei singoli clienti ovvero un approccio alla soluzione dei problemi che non segue un chiaro percorso, ma che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze, al fine di generare nuova conoscenza migliorando al contempo la *customer journey* ovvero l’esperienza dei clienti;
- attraverso l'integrazione back-end, garantisce una comunicazione in tempo reale tra i sistemi su cui sono salvati i dati ed il sistema che gestisce l’invio dei questionari;
- grazie al sistema incaricato per l’invio delle survey consente anche la gestione della reportistica e la creazione di dashboard.

In particolar modo, il cliente sarà chiamato ad esprimere un giudizio in merito al servizio di cui ha beneficiato, tramite un questionario online, seguendo gli step riportati di seguito:

Il cliente contatta Allianz Partners per segnalare un reclamo;

Il cliente sarà invitato a fornire un feedback immediatamente tramite e-mail o SMS;

Il cliente completa il questionario online;

Il feedback dei clienti viene raccolto in tempo reale e può essere visualizzato su MaritzCX Tool;

Se il cliente è insoddisfatto oppure se il problema non è stato risolto viene attivato un avviso e dunque un caso, il responsabile del team riceverà un'e-mail di notifica che lo avvisa di ricontattare il cliente;

Il responsabile del team esamina il caso ed esegue una chiamata a ciclo chiuso. Il tempo per rispondere è di 24 ore mentre per chiudere il caso è di 48 ore;

Il responsabile del team può monitorare tutte le attività del caso e la risoluzione nel ***MaritzCX*** Case Management Tool;

Come si evince dagli step sopra elencati, il progetto VoC fa particolarmente riferimento alla piattaforma *MaritzCX* fornita dall'azienda *MaritzCX LCC* ovvero un'azienda di *customer experience* (CX) e ricerche di mercato che fornisce analisi dei dati dei consumatori in tempo reale. MaritzCX

serve i settori automobilistico, business-to-business (B2B), tecnologia di consumo, finanziario, vendita al dettaglio, viaggi ed ospitalità. Le principali funzioni svolte da *MaritzCX* sono riportate in figura.

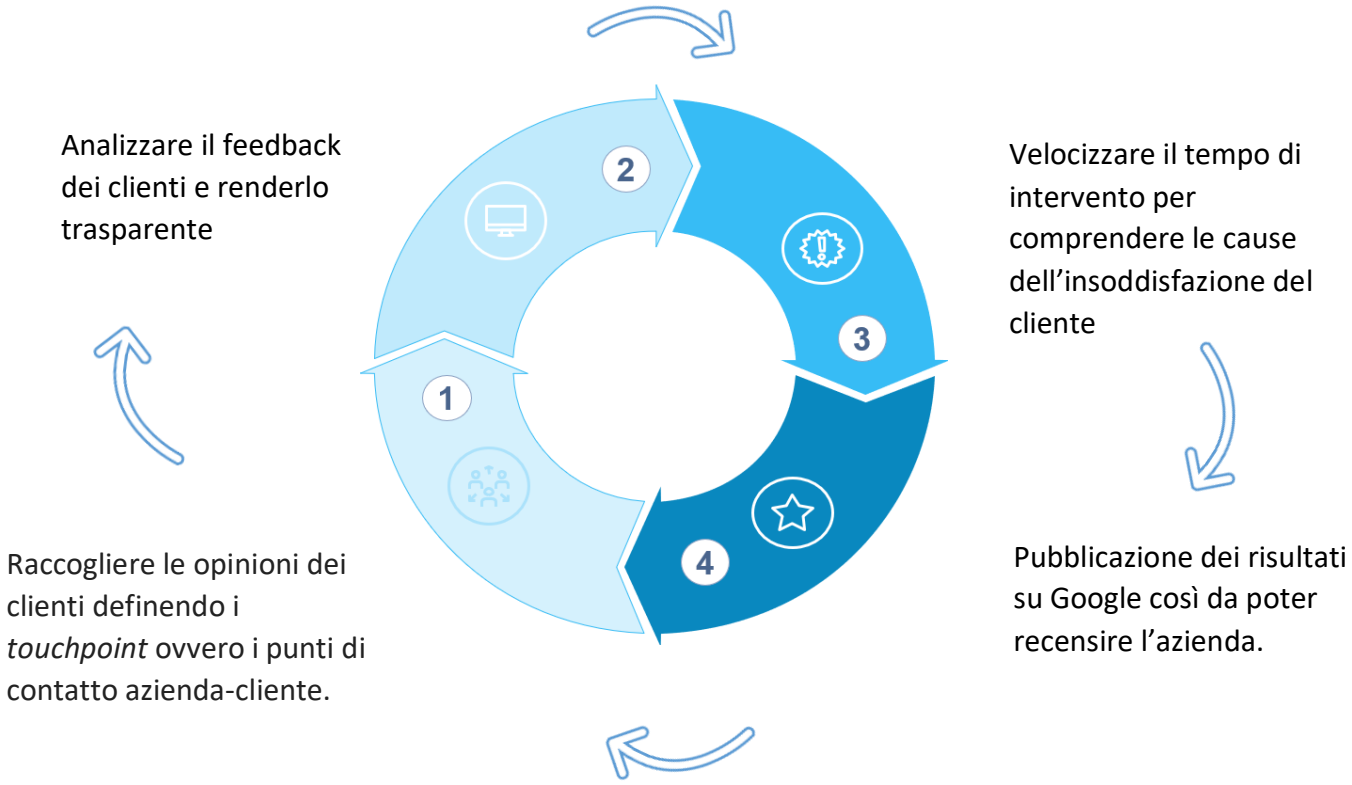


Figura 20: le principali funzioni svolta da MaritzCX

L'introduzione di MatrixCX è una vera e propria opportunità di aggiornamento per i partner di Allianz Partner, infatti consente:

- la misurazione e la presenza di strumenti armonizzati e aggiornati in tutta l'azienda;
- la trasparenza circa la soddisfazione del cliente e le problematiche in tutta l'organizzazione;
- la chiusura del loop, l'analisi ed i miglioramenti continui;
- la raccolta dell'esperienza del cliente dopo ogni interazione;
- la riduzione dei costi grazie alla digitalizzazione;
- la riduzione dei tempi di intervento.

MaritzCX:

è costituito da:

- *lettori*: si pensi ai top manager interessati in merito all'andamento dell'azienda;
- *analisti*;
- *amministratori*.

comprende:

- *questionari*;
- *case management*: ovvero ciò su cui il responsabile dovrà intervistare il cliente;
- *dashboards* ed *analisi avanzate*.

è alimentato dai *Legacy System* quali:

- *MAG*: è a tutti gli effetti il cuore dell'assicurazione, contiene: informazioni sulle polizze, dati dei contraenti e dei beneficiari, informazioni sui sinistri ed informazioni sui casi di assistenza;
- *UNITY*: sistema core per la gestione dell'assistenza, utilizzato per la gestione e l'apertura dei dossier.

Obiettivo principale del progetto VoC è pertanto definire una nuova piattaforma che consenta all'azienda di comprendere la soddisfazione dei clienti circa i servizi offerti rispettando dunque le promesse fatte al cliente e pertanto:

Figura 21: gli obiettivi del progetto VoC

Il responsabile del team contatterà il cliente entro 24 ore. Verrà informato del caso tramite una mail di notifica.	Il responsabile del team risolverà il caso entro 48 ore.	L'80% dei casi sono risolti entro 48 ore.

3.4.1 Confronto tra le piattaforme di soddisfazione cliente NPS e VoC

L'indicatore *NPS* (Net Promoter Score) è uno strumento di gestione che consente di rappresentare il grado di soddisfazione dei clienti in maniera quantificabile. Tale indicatore pone al cliente il seguente quesito[70]:

"*Con quale probabilità consiglieresti questo prodotto, sito, servizio ad un amico o ad un collega?*"

Il cliente è chiamato dunque, ad esprimere il proprio giudizio assegnando per ogni domanda un **punteggio** compreso tra **0 e 10**. In base al punteggio assegnato è possibile distinguere i clienti in:

[70] Piattaforma NPS, informazioni del sito: *https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/nps/*

- *promotori*: ovvero i clienti che indicano con 9-10 la probabilità di consigliare il prodotto e pertanto possono essere considerati gli ambasciatori dell'azienda;
- *passivi*: ovvero i clienti che attribuiscono un punteggio pari a 7-8 classificando pertanto le domande come indifferenti;
- *detrattori*: ovvero i clienti più critici, prevalentemente insoddisfatti che sono soliti assegnare un punteggio compreso tra 0 e 6.

L'indicatore è calcolato mediante la seguente formula:

NPS (%) = % di tutti i promotori - % di tutti i detrattori

L'NPS comporta vantaggi e svantaggi che possono così essere sintetizzati:

Vantaggi NPS	*Svantaggi NPS*
fornisce informazioni sulla soddisfazione del cliente;	rappresenta solo una piccola parte della valutazione della fedeltà del cliente (un semplice calcolo dell'indice);
I sondaggi per il rilevamento sono facili da mettere in pratica e da replicare;	Molte aziende si limitano al calcolo dell'indice ed escludono completamente l'analisi delle cause;
è un test standard usato in tutto il mondo dalle aziende leader di settore;	non fornisce un procedimento standard per la valutazione efficiente dei motivi (opzionali) che hanno portato a dare un determinato punteggio;
chi ricorre a questo metodo ha a disposizione benchmark certificati per diversi settori.	I critici mettono in dubbio la stretta correlazione tra NPS e la crescita di un'azienda.

In *Allianz Partners,* l'NPS di anno in anno oscilla tra il 60% ed il 70%, si tratta di un target variabile in base alla linea di business esaminata. Attraverso l'NPS, l'azienda in esame sottopone i clienti, i cui nominativi sono estrapolati da appositi elenchi, ad un'intervista telefonica costituita da **20 domande**

il cui obiettivo è comprendere la soddisfazione del cliente in merito all'assistenza fornita, alla copertura. Seppur utilizzato in tutto il mondo, l'NPS in Allianz Partners presenta una serie di limiti:

- si basa su survey esclusivamente telefoniche;
- l'intervista non interessa l'intera popolazione ma soltanto un campione di questa;
- non presenta un sistema di *follow-up* ovvero non prevede azioni correttive per modificare la valutazione di un detrattore.

La nuova metodologia per valutare la *soddisfazione del cliente*, presentata nel progetto VoC e nota come *5* stars* godrà delle seguenti caratteristiche:

- presenterà la probabilità di consigliare il prodotto esprimibile su una scala compresa tra 0 e 5 stelle, dunque il punteggio è dimezzato rispetto al NPS;
- non si limiterà più ad analizzare la soddisfazione di un campione ristretto bensì dell'intera popolazione, includendo dunque tutti coloro i quali hanno dato il consenso al trattamento dei dati. Ai Business Partner della compagnia sarà chiesta l'adesione su base volontaria al progetto VoC che li vedrà coinvolti nel processo di valutazione dell'esperienza cliente;
- l'indagine non sarà più condotta telefonicamente bensì il questionario sarà inviato al cliente via mail;
- la distinzione dei clienti sarà:
  - promotori: coloro i quali assegneranno al servizio 4-5 stelle;
  - detrattori: tutti i clienti che attribuiranno al servizio meno di 3 stelle. In caso di giudizio negativo il cliente dovrà essere ricontattato entro 24 ore per consentire al fornitore di comprendere le cosiddette *"root causes"*[71].
- sarà condiviso da più Business Unit (BU), seppur la singola BU deciderà sulle domande da inserire all'interno dei questionari che sottoporrà ai clienti, il funzionamento sarà lo stesso per tutte;
- il top management ed il middle management avranno accesso diretto ai report ed alle dashboard pre-assemblate da parte degli analisti, sulle quali potranno operare applicando filtri per approfondire ulteriormente in base alle proprie necessità;
- non potrà essere inviato ad uno stesso cliente più di un questionario inerente alla medesima LOB entro 15 giorni;

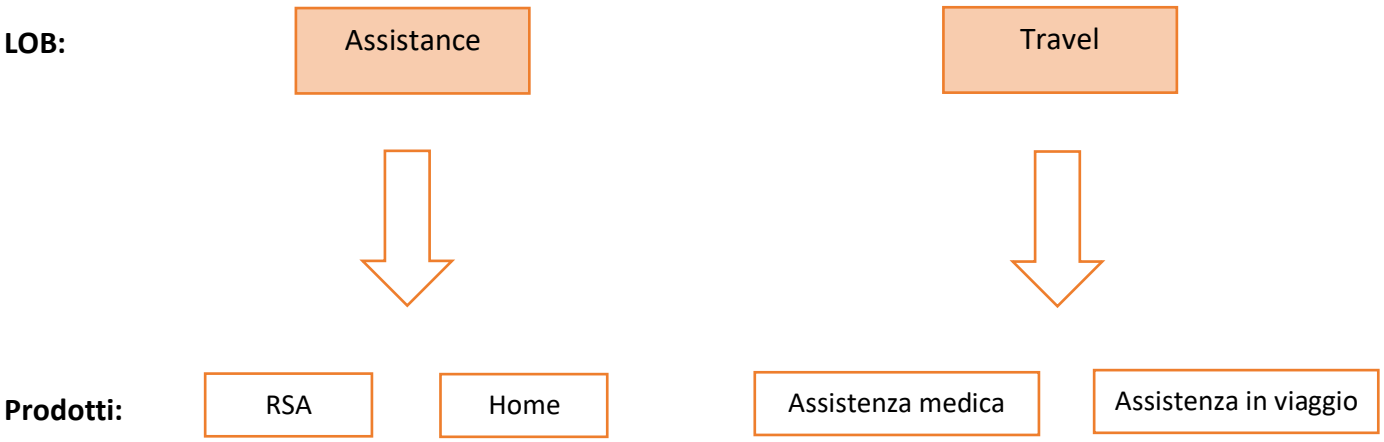
[71] Root causes: cause profonde all'origine di un problema o di un evento

- i sondaggi si chiudono dopo 7 giorni di calendario senza promemoria;
- Non potrà essere inviato più di 1 sondaggio ad un cliente entro 3 giorni per i sinistri;

- Non potrà essere inviato più di 1 sondaggio ad un cliente entro 7 giorni per assistenza.

3.4.2 Valutazione del grado di soddisfazione dei clienti nei punti di contatto specifici

Il progetto VoC in Italia presenta due "Linee di Business" (LOB):



3.5 Assistenza: ambito Road Side Assistance (RSA)

Nel caso in esame, la customer journey è riferita alla customer service: il cliente infatti, contatta l'assistenza per ricevere informazioni sulle coperture di polizza o informazioni generiche sull'assistenza.

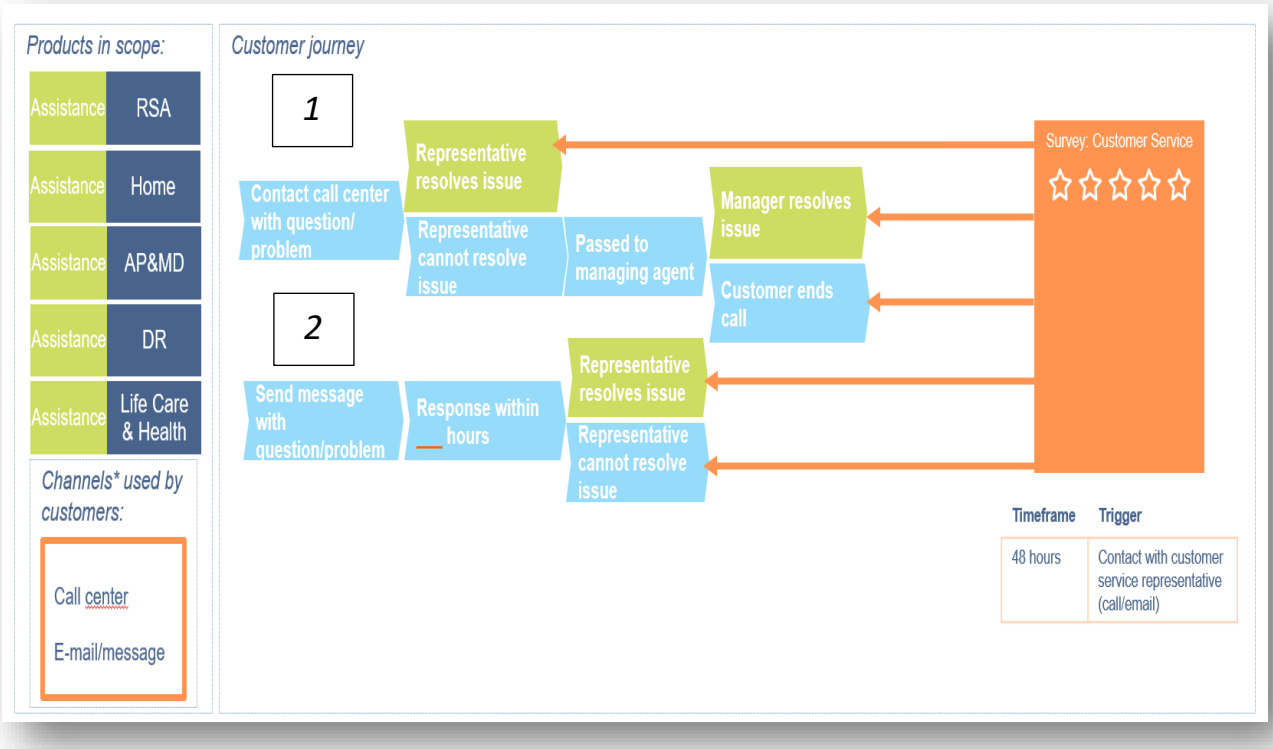


Figura 22: assistenza in campi RSA

Tale struttura interessa l'assistenza in campi RSA.

Come si evince in figura, il cliente può connettersi con l'azienda mediante i seguenti canali ovvero:

- call center;
- email/messaggi.

La *customer journey* rappresentata descrive l'esperienza del cliente. In tal caso riguarda l'informativa di polizza, il cliente richiede ulteriori informazioni in merito alla polizza acquistata.

Le strade percorribili sono due:

1 Il cliente che necessita di assistenza, telefona il call center entrando così in contatto con un rappresentante. A questo punto se il rappresentante riesce a risolvere il problema verrà inviata la survey per comprendere la soddisfazione del cliente. In caso contrario, la richiesta del cliente è indirizzata al manager che proverà a risolvere il problema, e soltanto in seguito si invierà la survey al cliente entro le successive 48 ore. Quest'ultima sarà inviata anche nel caso in cui il manager non riuscisse a soddisfare la richiesta del cliente.

2 Il cliente questa volta esporrà il problema attraverso un messaggio, l'operatore dovrà garantire una risposta esaustiva in poche ore. Sia che l'operatore riuscirà a risolvere la problematica, sia in caso contrario si inoltrerà la survey al cliente che giudicherà il servizio offertogli.

Per ogni tipologia di servizio offerto, si inviterà il cliente a compilare il questionario, mediante il seguente invito:

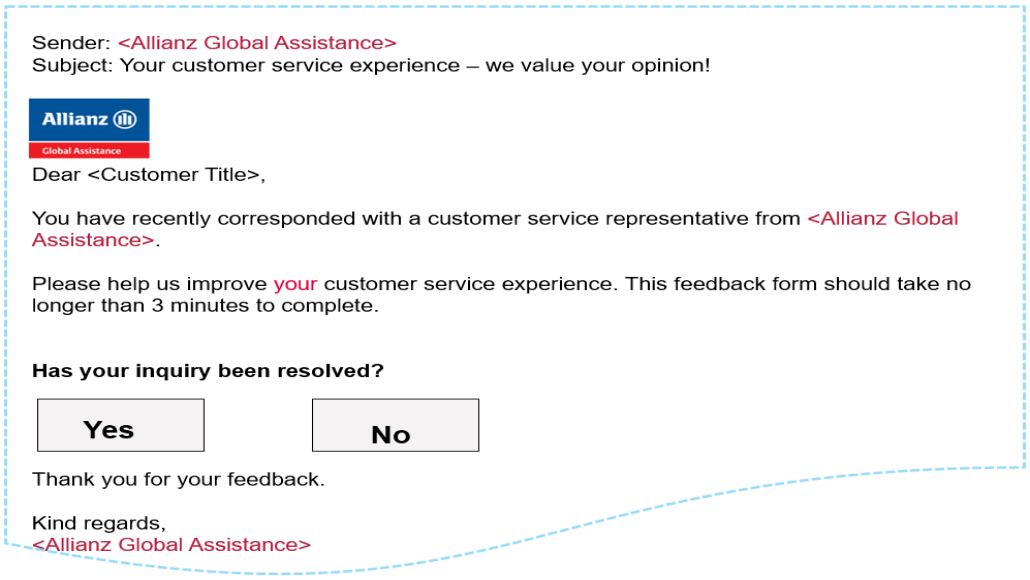


Figura 23: l'invito per il cliente a compilare il questionario

Successivamente, il cliente riceverà il questionario riportato di seguito:

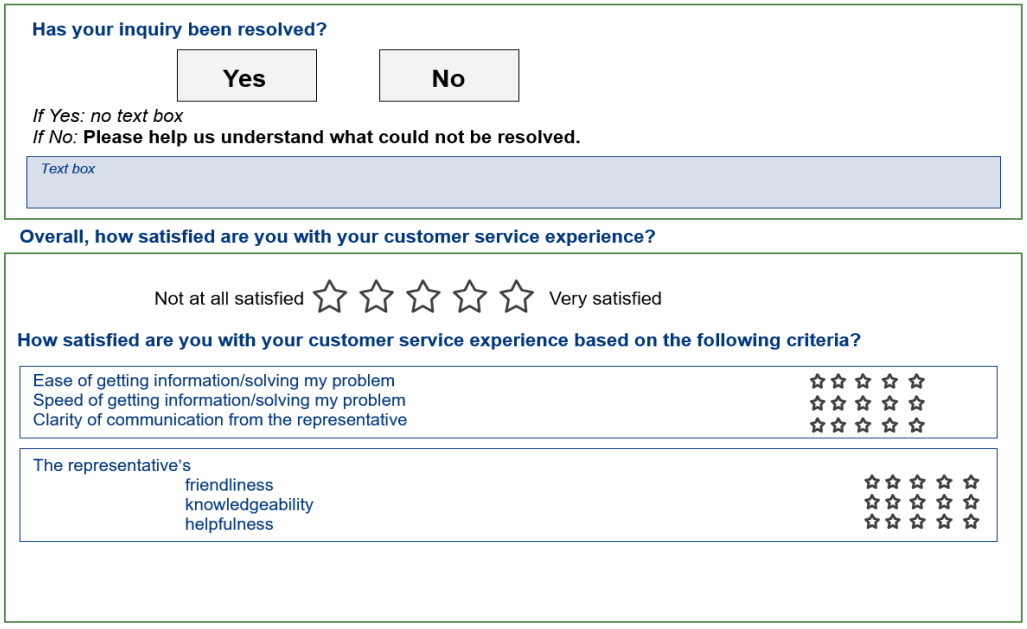


Figura 24: questionario inoltrato al cliente per valutarne la soddisfazione

La figura 24 mostra che, la prima domanda posta al cliente è finalizzata a comprendere se il problema è stato risolto. Se così non sarà, comparirà il box di testo per consentire all'azienda di capire cosa in particolare non ha riscontrato una soluzione. Successivamente si chiederà al cliente di esprimere una valutazione generale del servizio di cui ha usufruito (punteggio esprimibile tra 1 e 5 stelle). Infine, si cercherà di entrare maggiormente nel dettaglio ponendo apposite domande attraverso cui il cliente potrà valutare aspetti come:

- facilità e chiarezza con cui ha ottenuto le informazioni;
- velocità con cui ha ottenuto le informazioni;
- gentilezza ed aiuto da parte dell'agente;
- conoscenza fornita dall'agente.

In particolare, in Italia per valutare la soddisfazione del cliente in merito alla customer service, indipendentemente dall'ambito, la survey si comporrà delle seguenti domande:

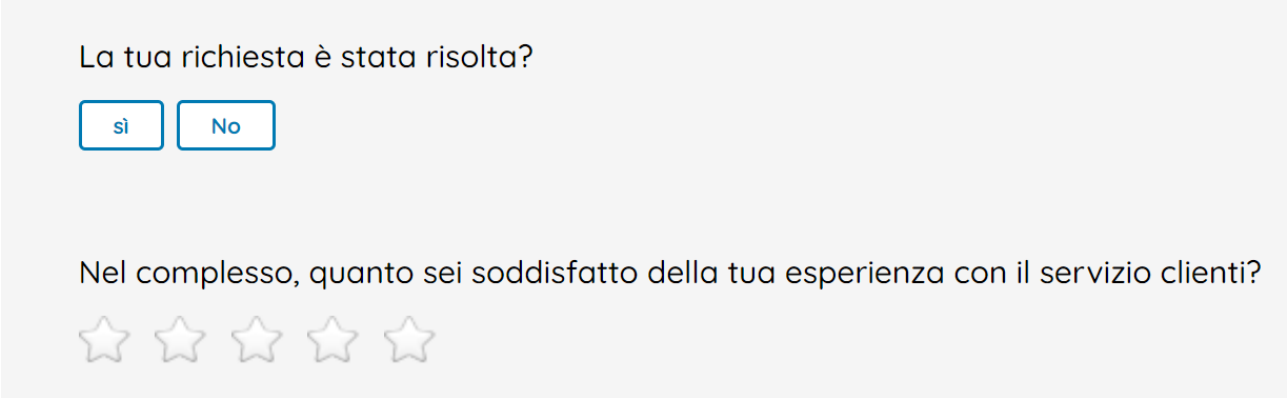


Figura 25: domanda 1 posta dalla survey

Se la risposta è ***SI***:

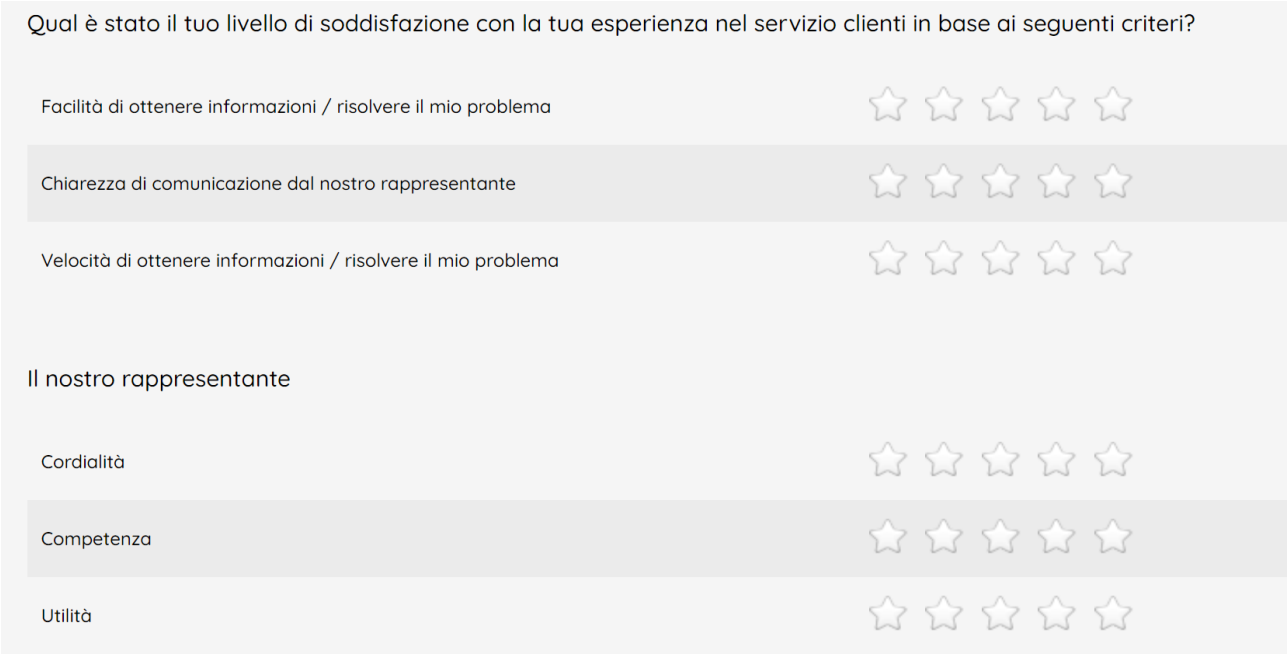


Figura 26: domanda 2 posta dalla survey nel caso di precedente risposta affermativa

In caso di risposta negativa, si inviterà il cliente a scrivere poche righe per comprendere maggiormente nel dettaglio la situazione.

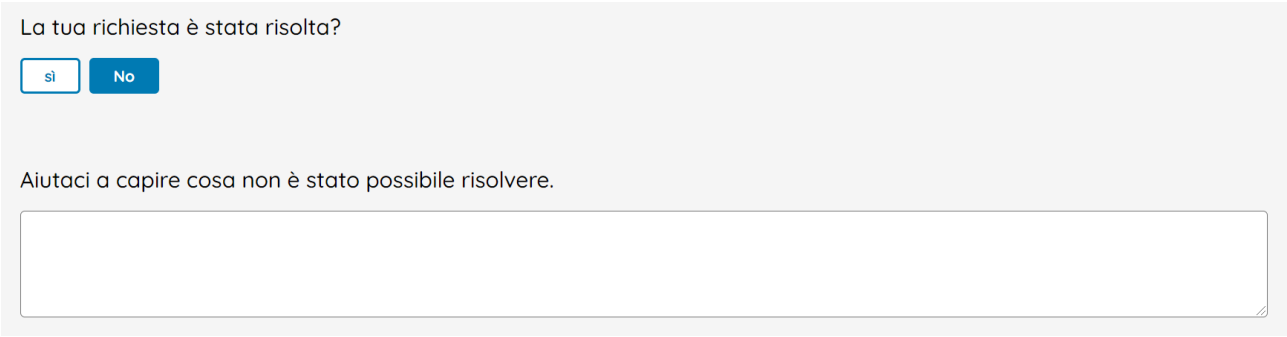


Figura 27: domanda 2 posta dalla survey nel caso di precedente risposta negativa

3.5.1 Sinistri: ambito RSA

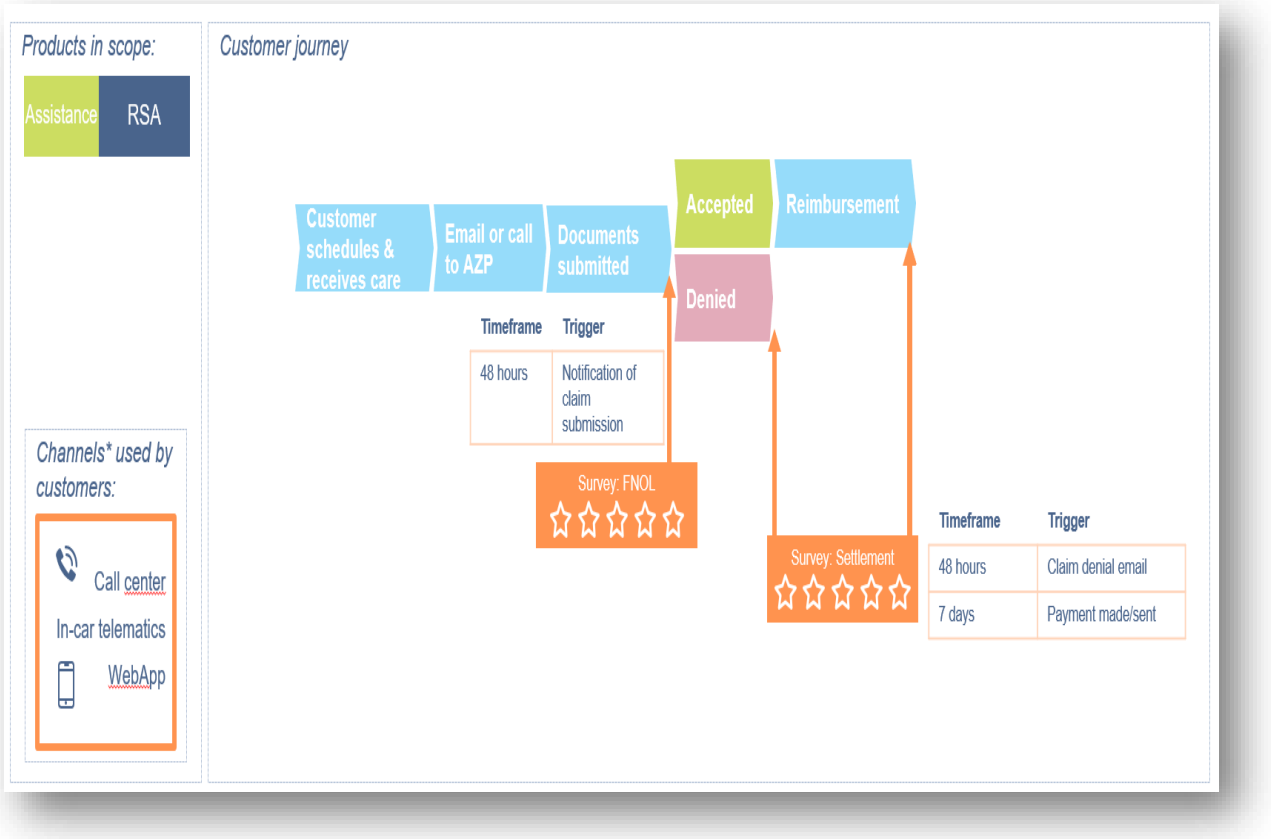


Figura 28: customery journey in caso di sinistri

In caso di sinistro stradale, i canali con cui i clienti possono richiedere assistenza sono:

- email;
- lettera;
- portale web;
- telefono.

La customer journey parte dal momento in cui il cliente fissa un appuntamento o richiede assistenza.

Esempio: il cliente incidentato necessita di un'auto sostitutiva pertanto chiama il call center di Allianz Partners ed invia la documentazione per un'auto sostitutiva. Entro 48 ore dall'invio della documentazione, il cliente riceverà un primo questionario, si tratta della survey *First Notice Of Loss (FNOL)*. A questo punto è notificata l'apertura del sinistro *(trigger).* Allianz Partners, verifica la correttezza del sinistro e successivamente lo accetta, soltanto a quel punto il cliente riceverà un rimborso circa il costo sostenuto per munirsi dell'auto. Sia in caso di accettazione che di diniego, il cliente riceverà il questionario (della stessa tipologia di quello riportato in figura n°24) per esprimere

il grado di soddisfazione del servizio ricevuto. In caso di diniego, ovvero nel caso in cui l'azienda sceglie di non rimborsare il cliente reputando non corretto il sinistro, il giudizio del cliente sarà sicuramente negativo. Nonostante ciò si chiederà comunque una valutazione a questi clienti affinché questa possa essere il più realistica possibile e in modo da non registrare soltanto giudizi positivi. Il time frame previsto per l'invio della survey è posticipato di 7 giorni rispetto all'invio del pagamento, per consentire al cliente l'eventuale ricezione del bonifico bancario.

3.5.2 Assistenza stradale: ambito RSA

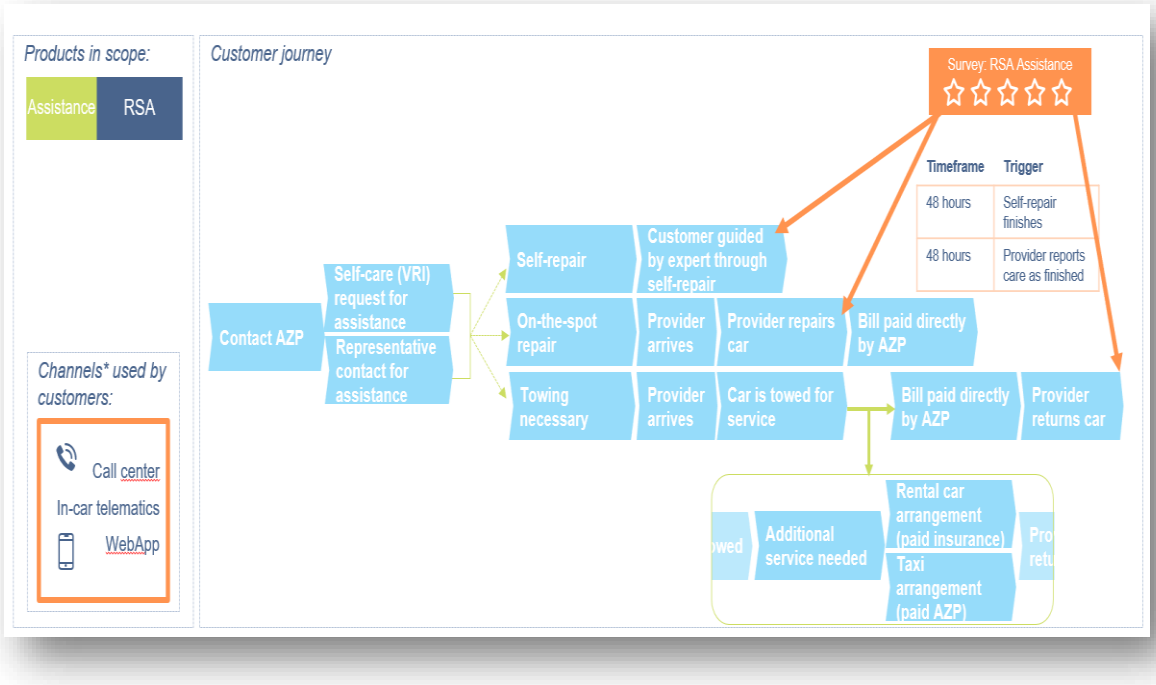


Figura 29: customery journey in caso di assistenza stradale

Nel caso specifico, il cliente richiede assistenza stradale ad esempio, è impossibilitato nel proseguire a causa di un problema all'automobile. Il cliente contatta l'assistenza di Allianz Partners, che a questo punto potrà mettere il cliente in contatto telefonico con un meccanico che guiderà il cliente che riuscirà a risolvere autonomamente la problematica *(self repair),* oppure sarà il call center a chiamare un esperto che raggiungerà il cliente sul posto risolvendo la problematica, oppure la macchina sarà trainata via dal carroattrezzi messo a disposizione del cliente dall'azienda. In quest'ultimo caso, sarà premura dell'azienda fornire al cliente un taxi oppure un'auto sostitutiva che gli consentirà di arrivare a destinazione, in base alle condizioni previste dalla polizza. Soltanto

una volta che il servizio volgerà al termine, entro 48 ore dalla conclusione, si invierà il questionario al cliente per comprenderne la soddisfazione.

3.6 Assistenza clienti: ambito Travel

Si tratta di un canale condiviso per i *prodotti travel* e *medical assistance*. La struttura della customer journey come mostra la figura riportata di seguito, funziona esattamente come quella analizzata precedentemente in merito all'assistenza in ambito RSA e Home.

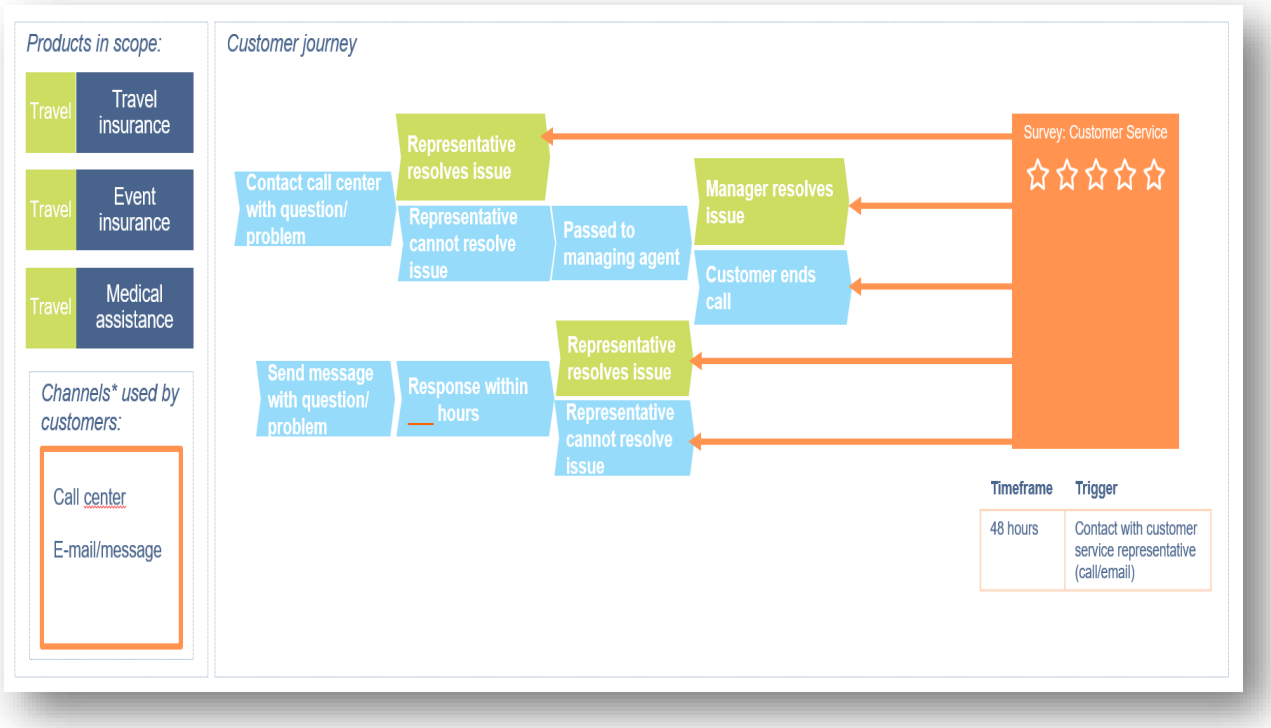


Figura 30: customery journey ambito travel

Pertanto, sia che il problema presenti una soluzione sia in caso contrario, il cliente riceverà l'invito a compilare il questionario e successivamente il questionario vero e proprio.

3.6.1 *Vendite & onboarding: ambito travel*

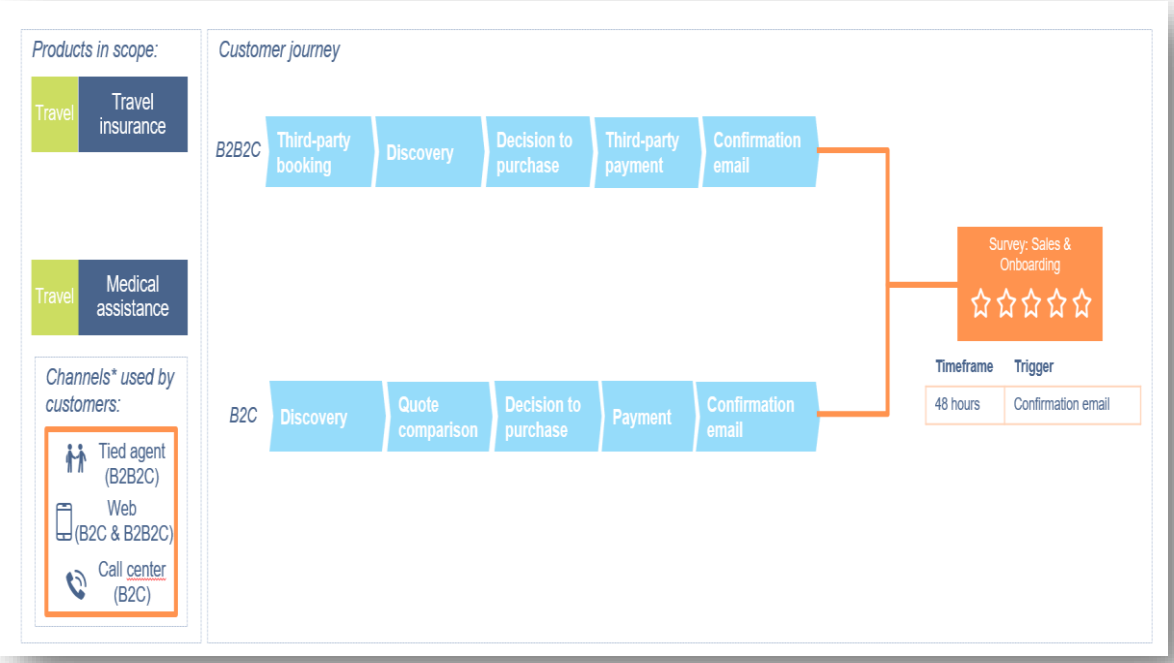


Figura 31: customer journey nel caso di vendite & onboarding

I canali usati dal cliente in Italia per l'acquisto di queste polizze sono:

- sito web ovvero **allianz-assistance.it;**
- call center.

In ambito del progetto VoC, pur essendo utilizzata per l'acquisto, non è censita l'agenzia di viaggio, questo essenzialmente perché in tal caso Allianz Partners non possiede direttamente gli indirizzi mail dei clienti bensì soltanto quelli delle agenzie pertanto, si correrebbe il rischio di inviare i questionari alle agenzie e non al cliente.

Sia che il canale sia Business to Business to Consumer (B2B2C), oppure Business to Consumer (B2C), successivamente alla mail di conferma di avvenuto pagamento il cliente riceverà l'apposito questionario da compilare per giudicare il servizio di vendita.

In ambito *"sales & on-boarding"* la survey presenta le seguenti domande:

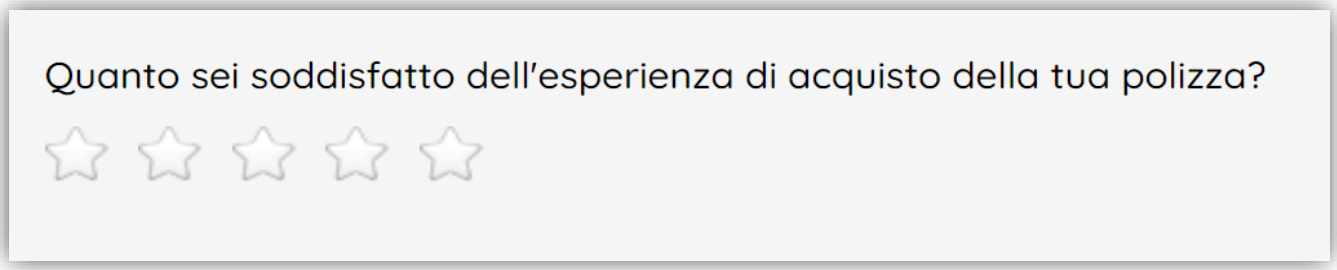


Figura 32: domanda generale posta dalla survey

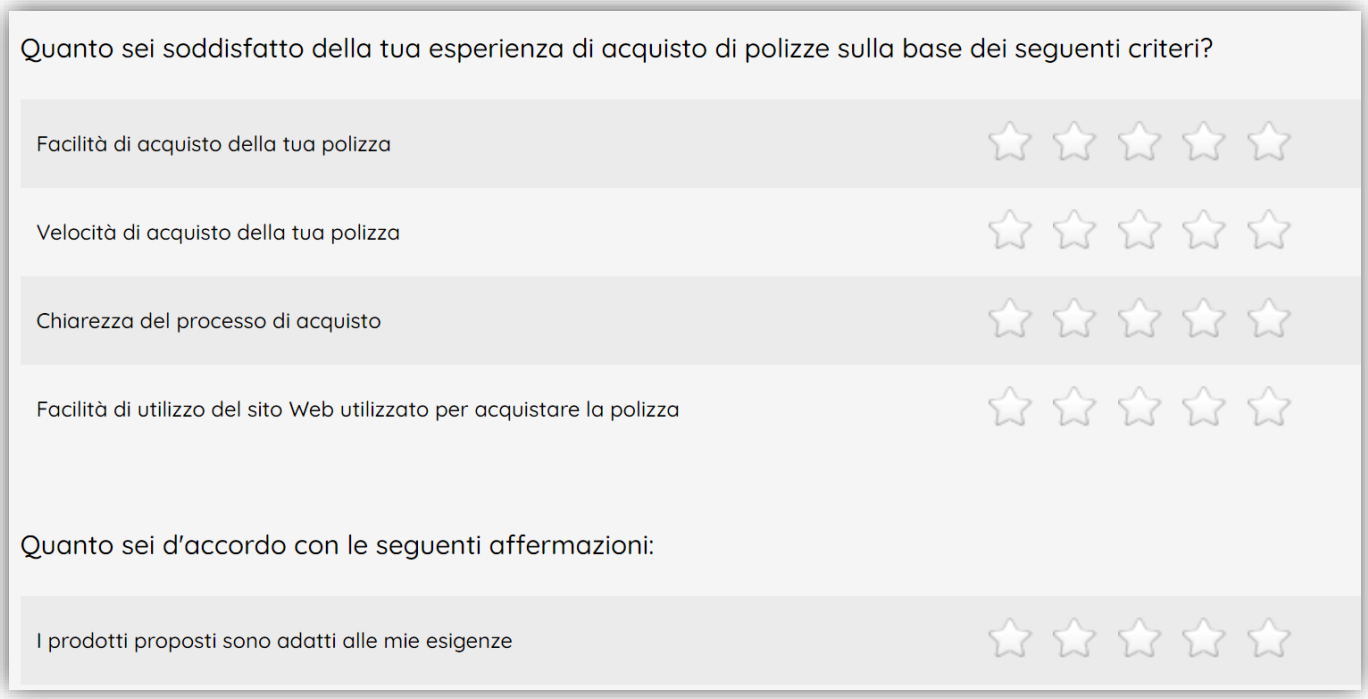


Figura 33: domande di maggior dettaglio poste dalla survey

3.6.2 *Sinistri: ambito Travel*

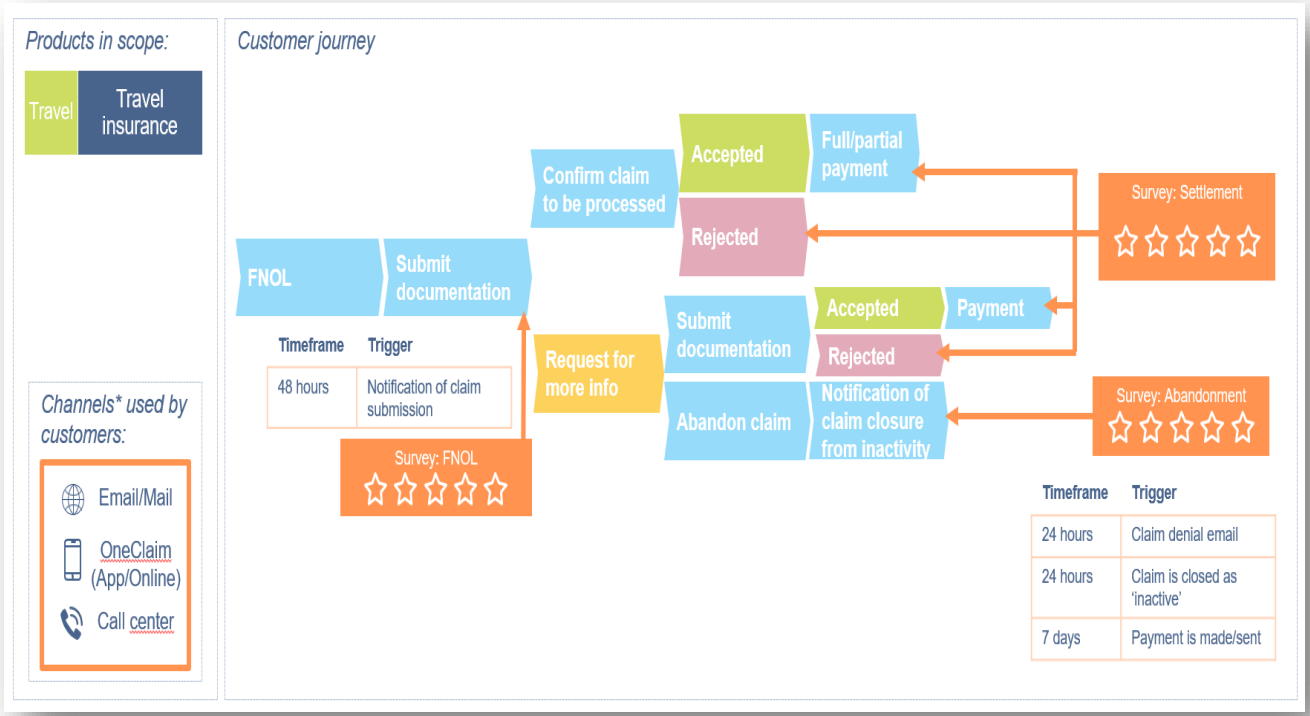


Figura 34: customer journey sinistri ambito travel

I canali utilizzati dal cliente per denunciare un sinistro manifestatosi durante un viaggio sono i seguenti:

- mail;
- lettera;
- call center;
- portale web.

La customer journey parte con il primo avviso di sinistro (FNOL) ad opera del cliente, si tratta di una segnalazione iniziale fatta all'assicuratore per denunciare un sinistro, in tal caso, durante un viaggio.

Successivamente il cliente invierà la documentazione come testimonianza del sinistro ricevendo la survey FNOL. A questo punto le strade percorribili sono due:

1 l'azienda conferma il reclamo da processare. Verificata la correttezza del sinistro l'azienda potrà accettarlo e dunque rimborsare parzialmente o totalmente il cliente, oppure rifiutare il sinistro negando il rimborso. In entrambi i casi, si inviterà il cliente a procedere con la compilazione del questionario.

2 l'azienda incerta circa il sinistro denunciato dal cliente, potrebbe richiedere ulteriore documentazione. A questo punto, il cliente potrà fornire quanto richiesto e si procederà quindi allo stesso modo rispetto al punto 1. Potrebbe accadere che il cliente, non avendo a disposizione ulteriore documentazione, abbandoni il caso. Molto spesso l'azienda richiede informazioni più dettagliate quando sospetta un caso di frode.

In merito ai sinistri, indipendentemente dall'ambito, la *survey settlement* presenterà le seguenti domande:

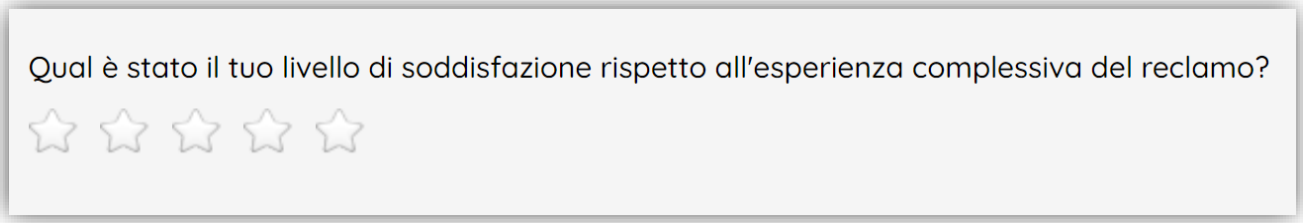


Figura 35: domanda generale ed introduttiva posta dalla survey

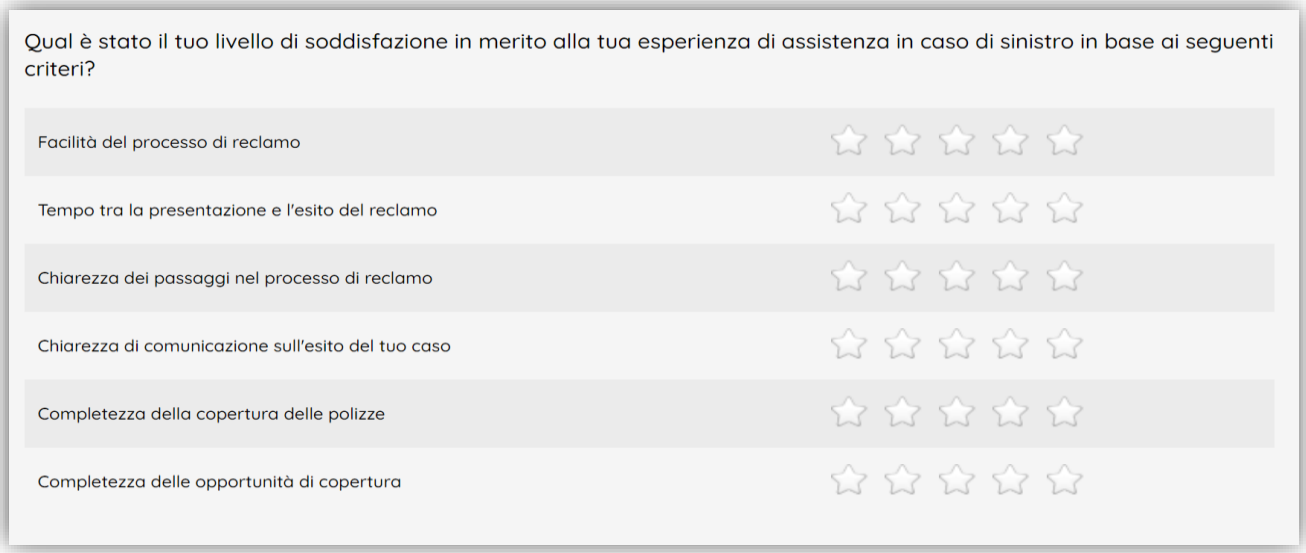


Figura 36: domande di maggior dettaglio poste dalla survey

Per quanto riguarda invece la *survey FNOL*, il cliente risponderà alle seguenti domande:

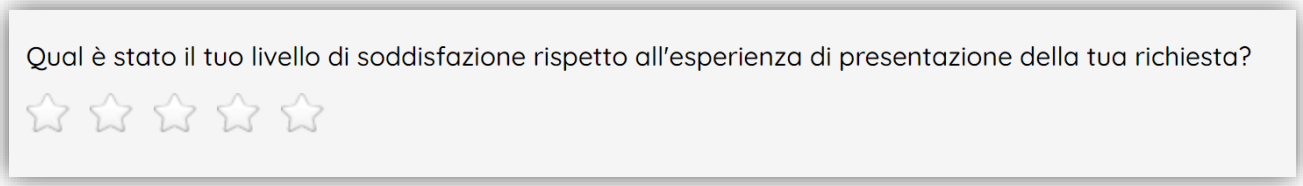


Figura 37: domanda generale posta dalla survey FNOL

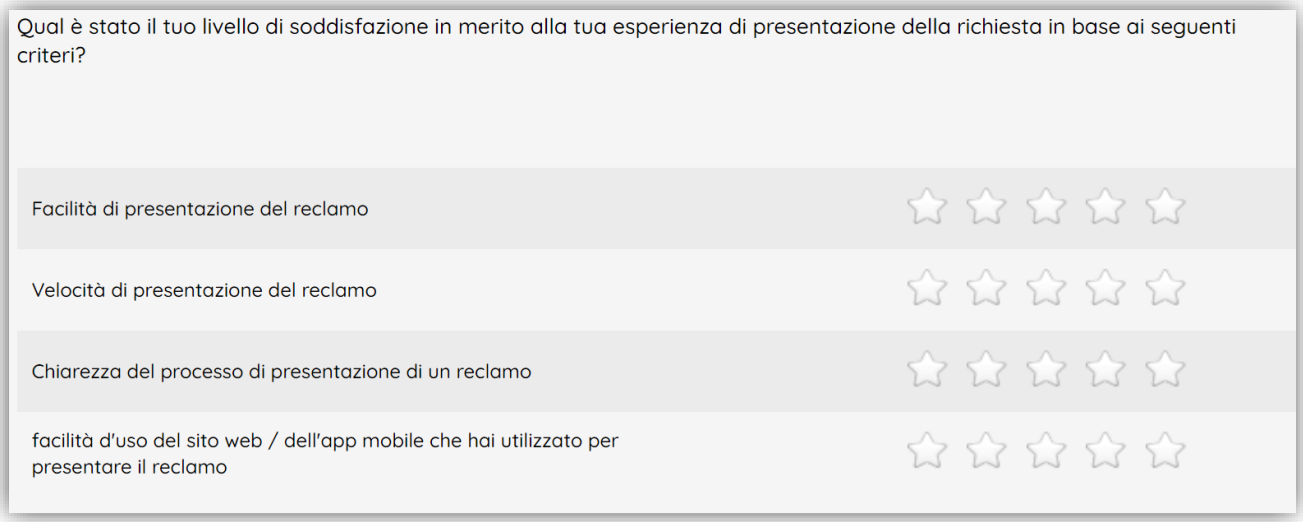


Figura 38: domande di maggior dettaglio poste dalla survey FNOL

3.6.3 *Assistenza medica ambulatoriale: ambito Travel*

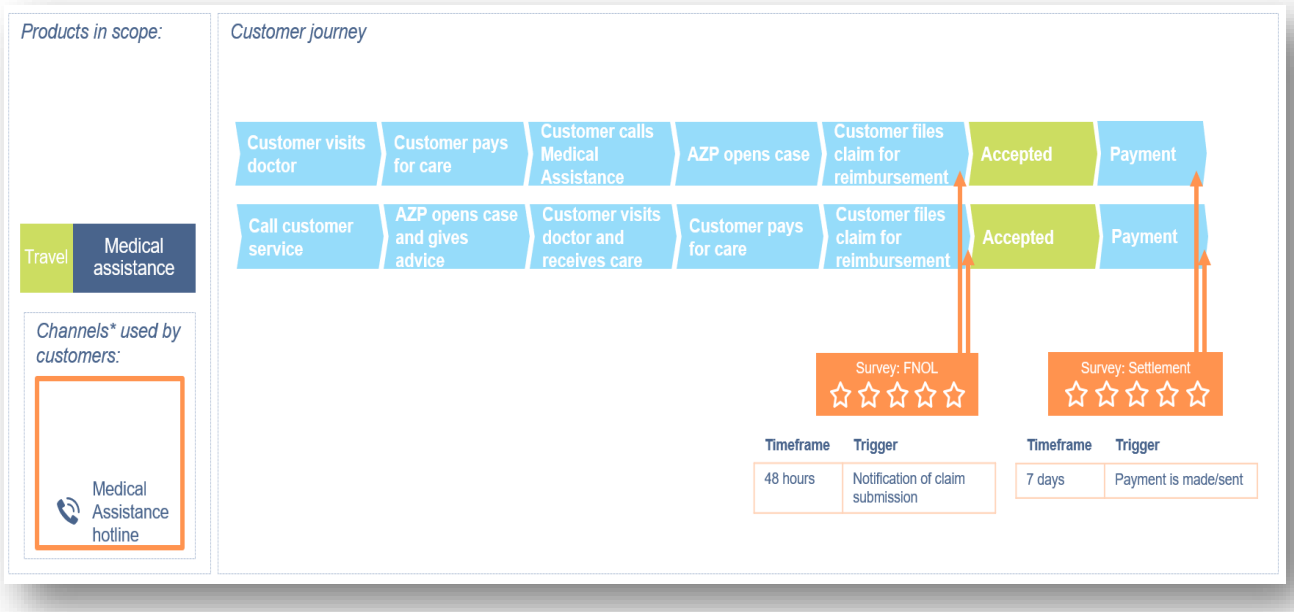


Figura 39: customer journey in caso di assistenza medica ambulatoriale in viaggio

L'assistenza medica ambulatoriale prestata durante un viaggio avviene a rimborso. Il cliente si reca presso l'ambulatorio del medico convenzionato con l'azienda pagando il servizio ricevuto. In alternativa, il cliente in primis telefona l'assistenza, Allianz Partners apre così un caso e suggerisce al cliente l'ambulatorio presso cui recarsi, il cliente anticiperà dunque il costo della visita ed avvierà la richiesta di rimborso, ricevendo cosi la prima survey FNOL. In entrambi i casi, Allianz Partners rimborsa il cliente per la prestazione ricevuta soltanto dopo aver opportunamente controllato i documenti inviati dal cliente stesso. Erogato il rimborso e trascorsi 7 giorni, sarà inviata la survey al cliente.

3.6.4 *Assistenza post-trip: ambito Travel*

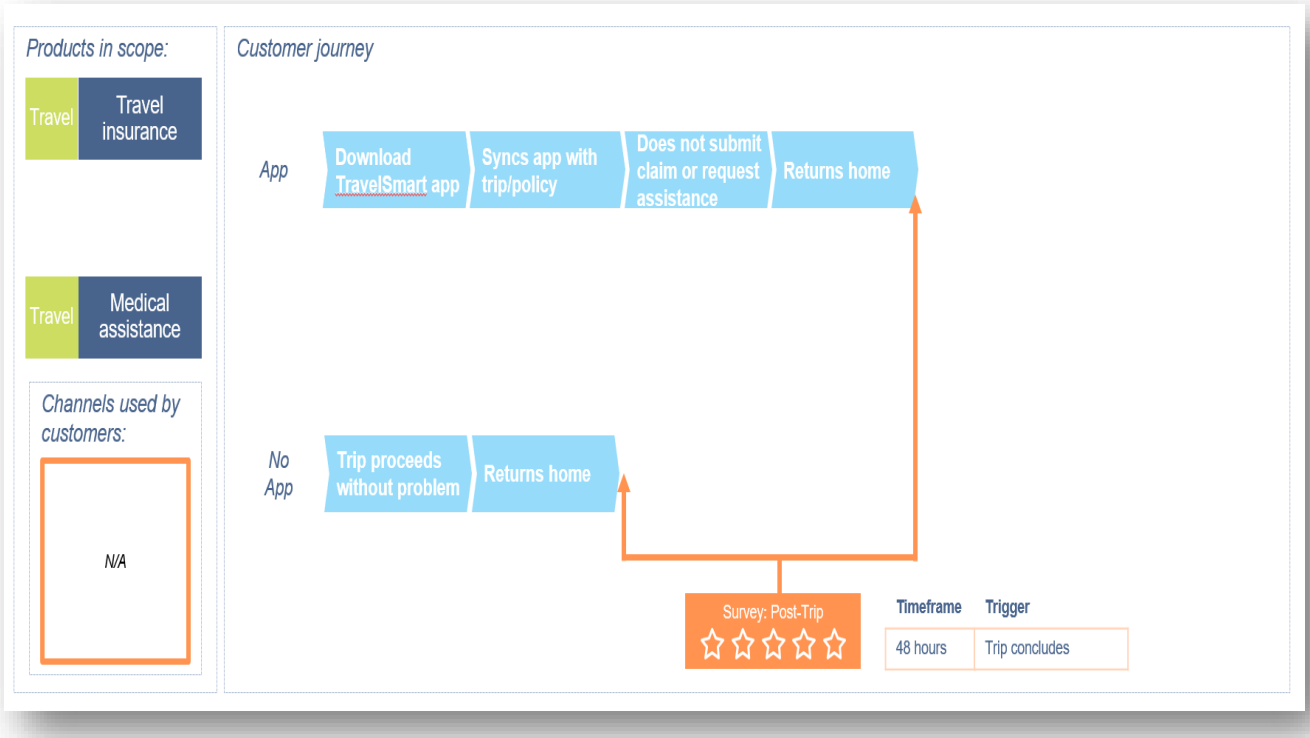


Figura 40: customer journey in caso di assistenza post-trip

Interessa circa il 95% dell'intera popolazione che interagisce con l'azienda soltanto attraverso la survey sulle vendite e l'onboarding. Questa percentuale usufruisce dell'app messa a disposizione dall'azienda stessa *mytravelapp* che consente al cliente di ottenere ad esempio informazioni di polizza, possibilità di ricevere assistenza medica. Questa tipologia di servizio dipende fortemente dai clienti che pur avendo scaricato l'app non hanno riportato alcun sinistro durante il viaggio, pertanto ricevano la survey post trip entro 72 ore, in modo tale da essere sicuri che il viaggio si sia concluso e che il cliente sia tornato a casa e non abbia denunciato alcun sinistro. Il questionario porrà al cliente una serie di quesiti per comprendere se questi durante il viaggio si è sentito al sicuro essendo coperto dalla polizza, se l'app è classificabile come *userfriendly*, se dunque è stato utile averla scaricata. Il sondaggio post-viaggio rivisiterà quei clienti alla fine della loro esperienza per chiedersi se il loro rapporto con Allianz Partners sia migliorato, peggiorato o rimasto invariato durante il viaggio. Ciò creerà uno sbocco per i clienti che altrimenti potrebbero non essere ascoltati e consentirà all'azienda un ulteriore punto di contatto con tutti i clienti, indipendentemente dal

fatto che abbiano presentato un reclamo o meno. Il questionario sarà sottoposto anche ai clienti che pur avendo acquistato la polizza scelgono di non scaricare la mytravel app. La survey porrà al cliente le seguenti domande:

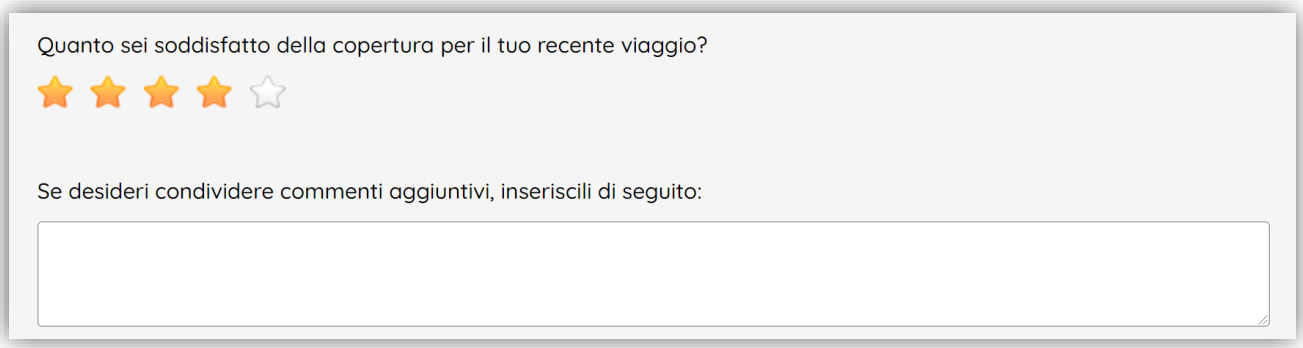


Figura 41: domanda generale posta dalla survey

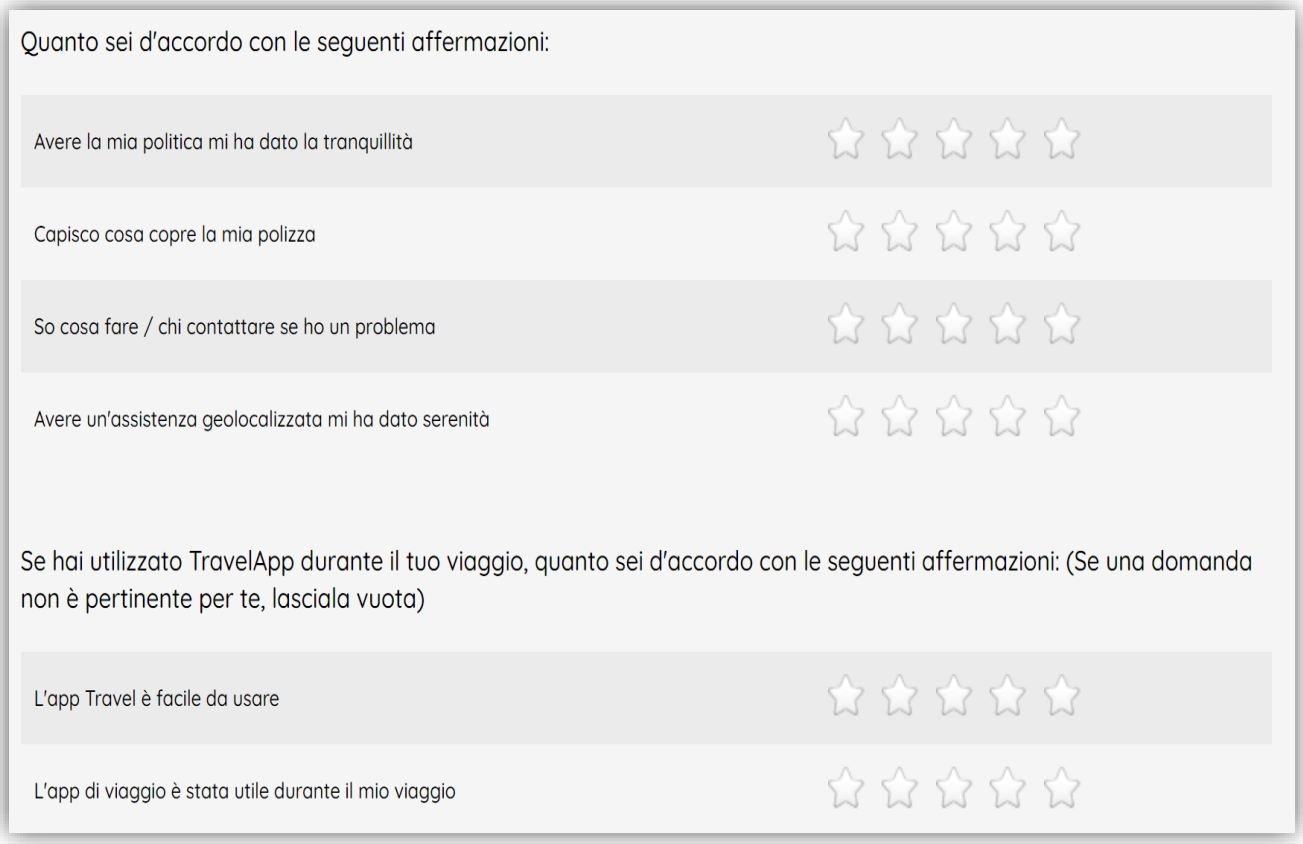


Figura 42: domande di maggior dettaglio poste dalla survey

3.6.5 Assistenza medica ospedaliera: ambito Travel

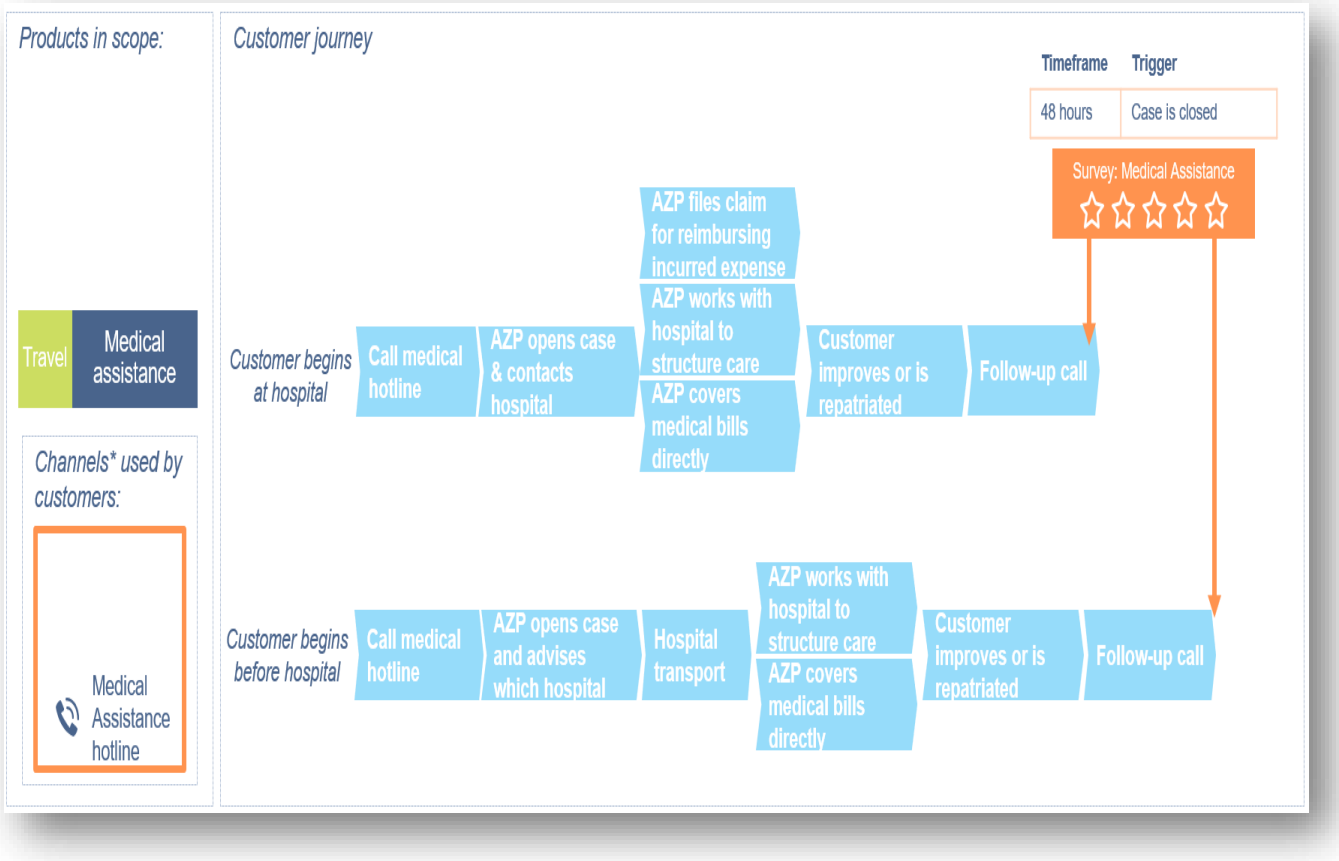


Figura 43: customer journey in caso di assistenza medica ospedaliera in viaggio

In ambito travel, il cliente può acquistare una polizza in merito all'assistenza medica durante il viaggio. Qualora il cliente lo necessitasse Allianz Partner contatta la struttura ospedaliera e a seconda della casistica apre un dossier per rimborsare il cliente in un secondo momento o per intraprendere la pratica di rimborso subito se il cliente ha necessitato soltanto di un consulto medico veloce. In questo caso è prevista anche la *Follow up call* ovvero una volta che il cliente sarà rientrato dal viaggio, sarà premura dell'azienda informarsi ed aggiornarsi circa lo stato di salute del cliente

3.7 Assistenza: ambito Home

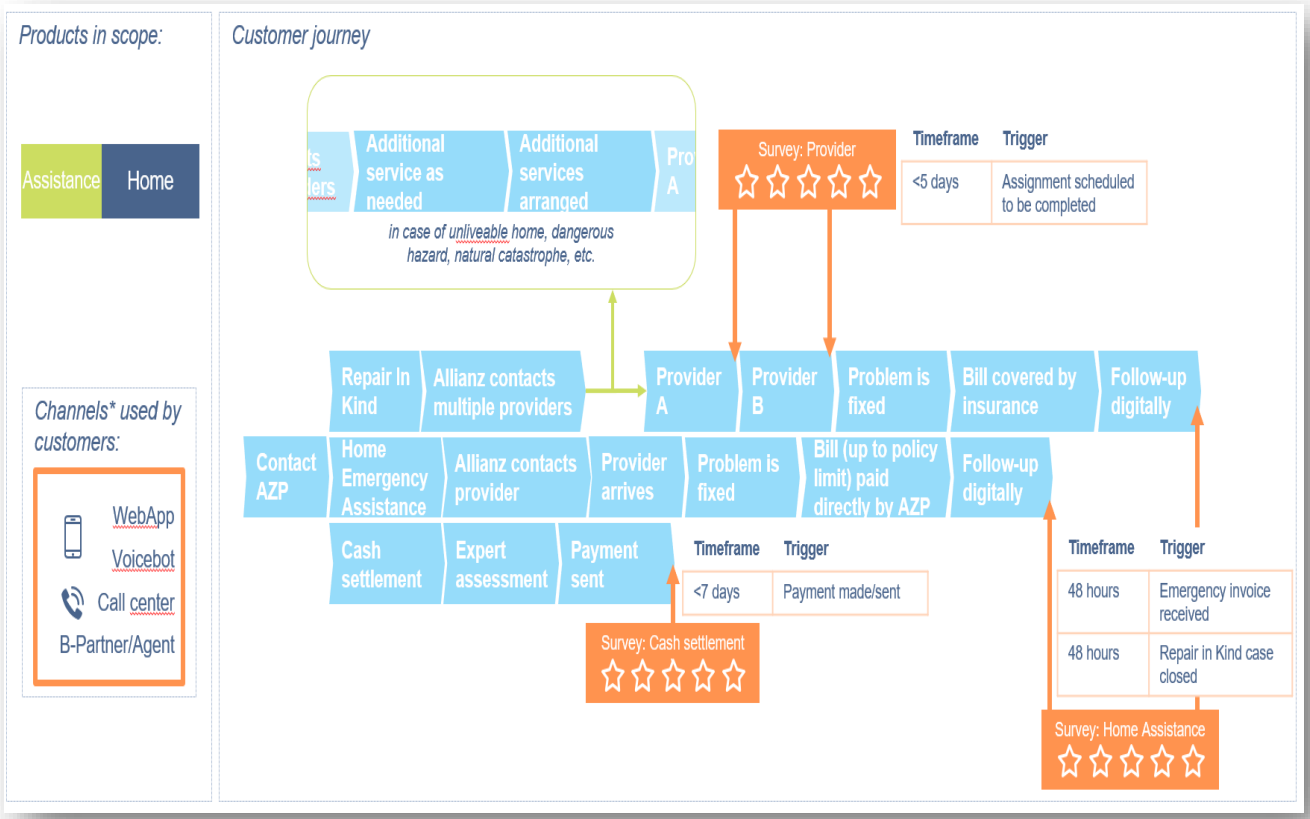


Figura 44: customer journey assistenza ambito home

Il cliente contatta l'assistenza:

- richiede la riparazione a domicilio *(repair in kind)*. Esempio: il cliente ha un'infiltrazione in un muro pertanto necessiterà di un idraulico. L'idraulico si reca presso l'abitazione del cliente e consiglia di chiamare anche un muratore. In tal caso la copertura interessa più professionisti, dunque più casistiche. In questo caso il questionario viene mandato al cliente dopo l'intervento di ogni provider e prenderà in considerazione solo la valutazione data a quel professionista. Possono concordare un servizio e chiedere l'intervento di un altro professionista, di un imbianchino;
- richiede l'intervento di un professionista *(home emergency assistance),* questi risolve la problematica e la fattura è pagata direttamente da Allianz Partner;

- richiede l'intervento di un professionista *(cash settlement),* gli accordi prevedono che il cliente paghi e successivamente invii la ricevuta entro 7 giorni ad Allianz Partners, per richiedere il rimborso.

Dopo aver fornito il servizio, si inoltrerà il questionario al cliente.

3.8 Timeline progettuale

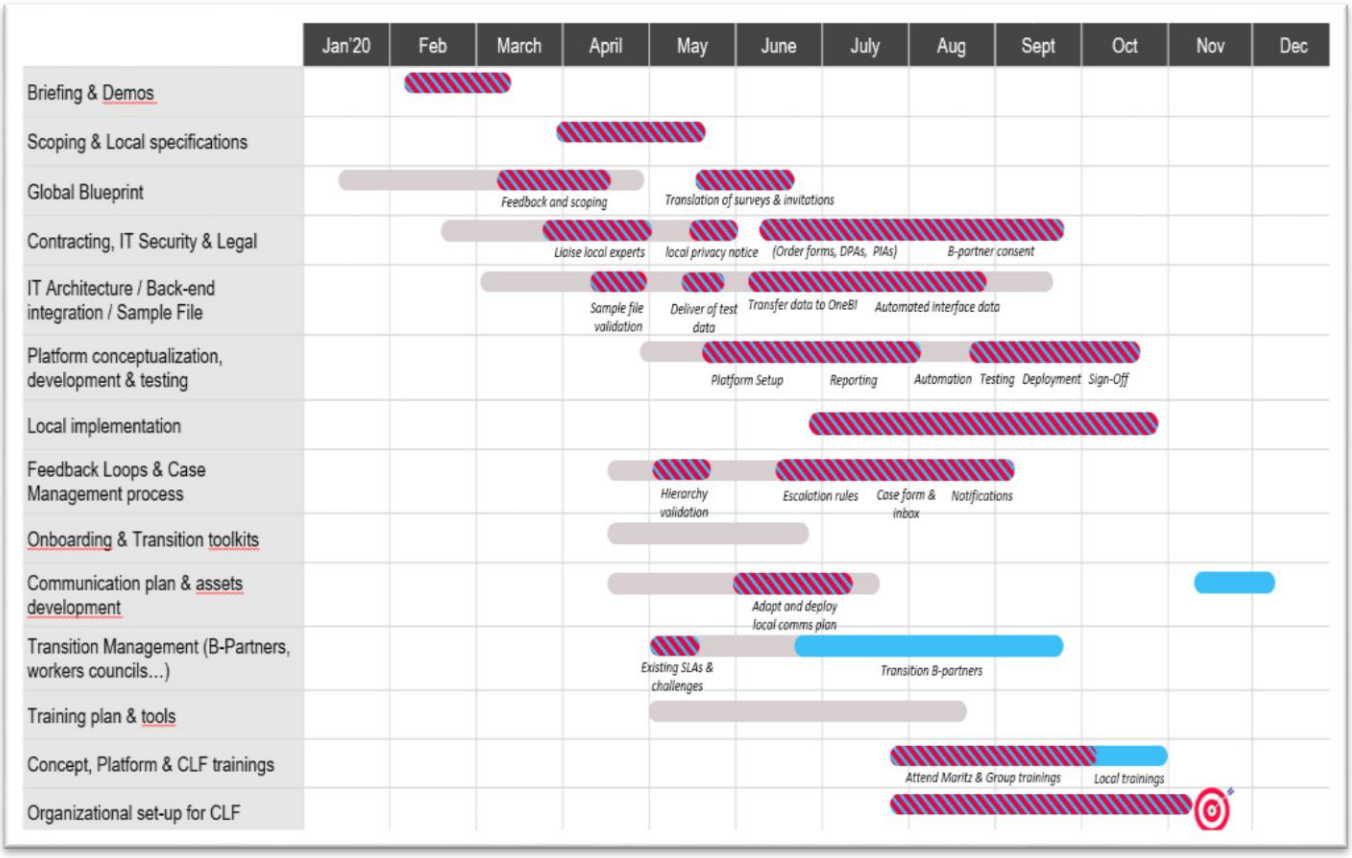


Figura 45: timeline progettuale

La figura riportata sopra, rappresenta la *timeline progettuale* stimata da Allianz Partner per consentire il Go Live del progetto entro Novembre 2020. Tale tabella evidenzia le principali fasi del progetto VoC, che verranno poi analizzate singolarmente nel dettaglio, e le tempistiche entro cui l'azienda stimava di concludere ciascuna fase. È importante sottolineare che:

- tale colore contraddistingue le attività interamente svolte dal gruppo;

tale colore contraddistingue le attività svolte dalla Business Unit (BU);

tale colore interessa le attività svolte contemporaneamente sia dal gruppo che dalla BU.

Trattandosi di un progetto *cross country* che coinvolge molteplici Business Unit, ha subito dei rallentamenti in termini di timeline a causa della pandemia dovuta al Covid-19, nonostante ciò l'azienda spera di riuscire a rispettare il Go Live complessivo del progetto previsto per Novembre 2020.

3.8.1 Scope di progetto

La tabella schematizza le principali macroaree in cui è stato suddiviso il progetto VoC e le rispettive attività.

Macroarea	**Attività**
Local Specifications	Firma del sondaggio locale che include: • domande specifiche per ciascuna Business Unit; • trigger; • tempistiche; • campionamento; • regole aziendali e canali di sondaggio; • lingue;

	• modelli di email (branding). Gestione della transizione (migrazione verso il nuovo tool).
IT	Comprensione reciproca dei flussi di dati e del concetto di integrazione, garantendo la presenza di file campione e campi dati. Integrazione back-end con Maritz.
Legal & Compliance	Approvazione della stipula del contratto con i fornitori, privacy dei dati e consenso del cliente.
CLF & Case Management	• Concordare il team/le persone responsabili della chiusura del loop (richiamare il cliente dopo un feedback negativo). • Addestrare un agente del call center. • Concordare il processo di escalation e accelerare.
Reporting Platform	Si occupa della firma della gerarchia degli utenti oltre all'impegno per la progettazione ed il test della dashboard.

Tabella 5: le principali macroaree del progetto VoC

In particolare, per quanto concerne la macroarea **Legal & Compliance** questa è caratterizzata dalla definizione del PIA *(Privacy Impact Assessment)* ovvero una valutazione sistematica e obbligatoria che identifica l'impatto di un processo sulla privacy delle persone e stabilisce raccomandazioni per la gestione, la riduzione o l'eliminazione di tale impatto.

Tra i ***vantaggi*** di intraprendere un PIA sono noti:

- garantire la conformità alle leggi e ai regolamenti sulla privacy pertinenti;
- dimostrare che i processi sono stati progettati pensando alla privacy;
- promuovere la consapevolezza e la comprensione dei problemi di privacy all'interno dell'azienda;
- identificare le pratiche, le procedure o i sistemi ragionevoli per garantire la conformità dei nuovi progetti;

- mantenere la mappatura dei dati.

Per quanto concerne invece i ***rischi*** di non intraprendere un PIA si evincono:

- mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti pertinenti sulla privacy;
- perdita di credibilità per mancanza di trasparenza;
- danni alla reputazione se un processo non soddisfa le aspettative su come verranno protette le informazioni personali;
- identificazione tardiva dei rischi per la privacy si traduce in costi non necessari o soluzioni inadeguate.

Poiché i dati personali verranno elaborati per il *progetto VoC*, è necessario eseguire una PIA. Se l'elaborazione dei dati è classificata come rischio critico, il PIA deve essere riesaminato ogni 2 anni se il rischio è medio o inferiore, ogni 3 anni.

Per quanto riguarda invece la macroarea ***CLF & Case Management***, il processo è stato così definito dall'azienda:

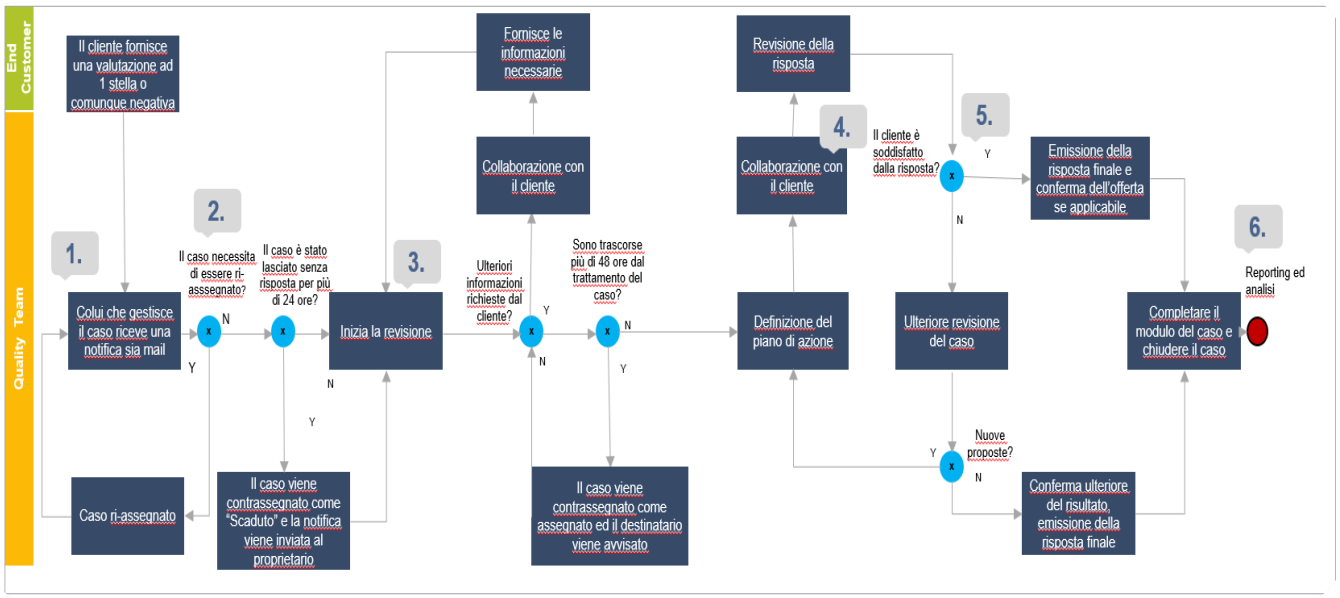


Figura 46: macroarea CLF & Case Management

3.8.2 Le fasi progettuali - Scope definition & plan fine tuning

Tale macro-attività consiste nella gestione dell'ambito di un progetto, risulta dunque, essere l'attività iniziale e fondamentale per la pianificazione, il controllo ed il monitoraggio del progetto stesso. In linea generale i processi di gestione dell'ambito sono i seguenti:

1. *raccolta dei requisiti*: l'obiettivo è quello di acquisire ed analizzare i requisiti che comprendono le esigenze e le aspettative del cliente e degli altri stakeholder per poi consentire la stesura delle specifiche tecniche e la verifica una volta avviata l'esecuzione del progetto. Gli strumenti utilizzati per effettuare tale raccolta possono essere: interviste individuali, questionari, workshop guidati, focus group, brainstorming;
2. *definizione dell'ambito*: ovvero specificare cosa è incluso e cosa è escluso dal progetto. Ed in particolare, descrivere i *deliverables*, ovvero il prodotto intermedio del progetto che gode di *unicità*, *misurabilità* e *verificabilità*, sulla base della documentazione dei requisiti, definire le specifiche tecniche di ciascun deliverable, chiarire le modalità di produzione dei deliverables, definire i vincoli del progetto (ad esempio un budget predefinito, date imposte o milestone di schedulazione stabilite dal cliente) e le eventuali clausole contrattuali, definire gli assunti e le precondizioni per lo sviluppo del progetto;
3. *creazione della Work Breakdown Structure (WBS):* si tratta di una rappresentazione gerarchica del lavoro che deve essere eseguito dal team per realizzare gli obiettivi del progetto stesso e creare i deliverables richiesti;
4. *verifica dell'ambito*: è il processo di monitoraggio e controllo che serve a gestire la formale accettazione dei deliverables da parte del cliente. Questi ultimi saranno revisionati da parte del Project Manager e del destinatario per assicurare che tutto è stato completato in modo soddisfacente. Può prevedere ispezioni e test volti ad assicurare la compatibilità dei deliverables con le specifiche concordate;
5. *controllo dell'ambito*: consiste nel verificare lo stato di avanzamento della produzione di ciascun deliverable, gestire le modifiche da apportare all'ambito di progetto.

Nel progetto VoC intrapreso da Allianz Partner tale attività si è incentrata su:

- introduzione del concetto di VoC;
- definizione e validazione dell'ambito del progetto;

- validazione della governance del progetto;
- definizione ed assegnazione di ruoli e responsabilità;
- richiesta di approvazione del progetto da parte di OM (con stima IT di alto livello).

I deliverables prodotti da questa macro-attività possono essere distinti in:

1. *piano di progetto locale*: è un documento necessario per pianificare le attività e per comunicare lo stato di avanzamento del progetto a tutte le parti interessate (direzione, colleghi, clienti, fornitori, ecc.). Viene utilizzato dalla direzione per verificare che costi e tempistiche del progetto siano sotto controllo, dal team di progetto per contestualizzare le attività e dagli altri stakeholder per assicurarsi che il progetto sia attivo e soddisfi le loro necessità.

   Di seguito, è riportato il project plan dell'intero progetto VoC:

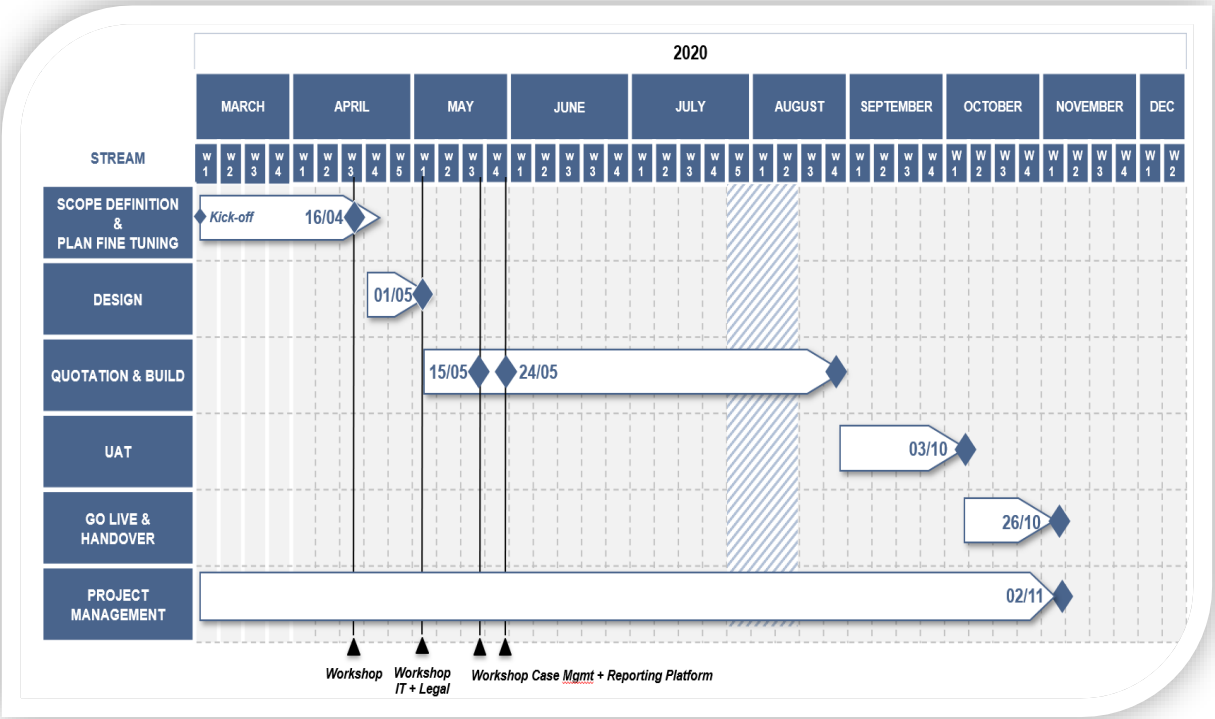


Figura 47: project plan del progetto VoC

2. *blueprint feedback*: si tratta di un feedback sul progetto che si concentra sulla comprensione, autenticazione e documentazione dell'ambito del progetto consentendo di identificare le

esigenze di sviluppo che potrebbero comportare la necessità di reports e workflow, definire tutti i fattori critici di successo e l'indicatore chiave di prestazione, bilanciare le attività tecniche con attività strategiche che consentano di far crescere l'importanza del progetto;

3. *approvazione del progetto* da parte della funzione organizzazione aziendale.

Questa macro-attività doveva essere svolta dall'azienda, come si evince in figura, nel periodo compreso tra Marzo 2020 ed Aprile 2020, e terminare con un workshop il 16 Aprile.

3.8.3 Design

Tale macro-attività iniziata in coda a quella precedentemente descritta, doveva essere ultimata il primo di Maggio. Le attività svolte dall'azienda in questo campo sono:

- definizione dei requisiti aziendali in relazione all'ambito del progetto;
- adattamento del piano locale;
- definizione del PID (*project initiation document*);
- scoping e specifiche locali dettagliate;
- stesura di soluzioni di implementazione fornite dall'IT (*Information technology*);
- esplicitazione di soluzioni locali necessarie (comunicazione, legale ecc).

L'attività di design porta alla realizzazione dei seguenti deliverables:

- blueprint feedback: si tratta di ulteriori feedback oltre quelli ricevuti nell'attività *Scope definition & plan fine tuning,* considerando l'avanzamento del progetto e le fasi successive;
- Project initiation document (PID): è un documento che fornisce le basi per il progetto aziendale. Spesso contiene informazioni come: obiettivi del progetto, scopo, organizzazione del progetto, caso aziendale, vincoli, stakeholder, rischi, controlli di progetto, quadri di reporting;

- Definizione di soluzioni tecnologiche da parte del dipartimento IT mirate all'integrazione tra i sistemi locali ed i sistemi che generano le survey.

3.8.4 Quotation

Le attività principali svolte dall'azienda all'interno della macroarea *Quotation* prevedono:

- definizione della stima dell'implementazione fornita dall'IT;
- requisiti di sviluppo IT relativi al documento PID;
- traduzioni di testi;
- branding e definizione degli asset;
- creazione del sondaggio;
- formazione per gli agenti;
- transizione di partner commerciali.

I risultati di queste attività possono essere schematizzati nel seguente modo:

1. stima IT per l'approvazione del progetto;
2. Piano di implementazione IT;
3. distribuzione in ambiente UAT *(User Acceptance Testing).*

3.8.5 User Acceptance Test

Con l'espressione *User Acceptance Test* si intende un test di accettazione utente ovvero una fase di verifica dello sviluppo software in cui l'utente finale valida la corrispondenza con i requisiti inizialmente espressi. In particolare, l'azienda:

- definisce script UAT sulla base di documenti PID (in parallelo con l'implementazione IT);
- testa la creazione/risposta del sondaggio per eseguire l'UAT negli script;
- si occupa dell'esecuzione e della firma dell'UAT;
- segnala eventuali difetti;
- corregge i bug;

- consente all'UAT di eseguire nuovamente i test e porre la firma.

Il risultato principale desiderato dall'azienda è proprio la firma della UAT ed il via libera per il live del progetto.

3.8.6 Go Live e consegna del progetto

Realizzato il progetto, il team dovrà:

1. Distribuire le funzionalità approvate in produzione;
2. Consegnare nuove funzionalità e processi al titolare dell'azienda;
3. Informare il partner commerciale del nuovo sistema attivo.

3.9 I rischi del progetto

Le principali problematiche del progetto sono legate al non avere i sistemi di Allianz Partners migrati sui sistemi target. A tal proposito si evince che il rischio principale, consiste proprio nel *disallineamento tra i sistemi*, che conseguentemente può causare il mancato rispetto della deadline prefissata. Un altro rischio è sicuramente legato ai consensi e alla privacy, e quindi al non *raccogliere tutte le informazioni* infatti, pur avendo una legislazione comune europea, ciascuna Business Unit potrebbe mettere in atto interpretazioni più o meno leggere della norma, infatti se in alcuni paesi si ritiene necessario gestire un consenso, in altri paesi si ritiene superfluo informare il cliente circa l'utilizzo dei suoi dati per l'invio della survey.

Un ulteriore rischio è connesso al *commitment tardivo*, il gruppo avrebbe dovuto interpellare l'IT per comprendere il suo coinvolgimento assicurandosi così il rispetto delle deadline, questo aspetto è mancato, e si è manifestato soltanto tra luglio ed agosto. È evidente dunque che per la corretta realizzazione di un progetto è essenziale avere risorse assegnate in modo chiaro così da essere sicuri che svolgano il loro compito.

L'azienda ha adottato *azioni di mitigazione* per ridurre l'impatto potenziale dei rischi:

- per quanto riguarda il disallineamento dei sistemi, ha negoziato una riduzione delle informazioni ritenendo necessarie soltanto quelle che già ha sui propri sistemi;
- in merito al commitment tardivo, il gruppo locale italiano è intervenuto in aiuto all'IT, scoprendo localmente alcune informazioni circa il funzionamento di alcuni processi sostituendosi così ad un interlocutore esterno;
- per quanto riguarda l'aspetto legale si ha optato per un confronto con altri paesi, coinvolgendoli per chiedere la loro interpretazione della norma applicata al consenso.

Ultimo rischio nato recentemente, sempre di tipo IT, riguarda la transcodifica tra i valori presenti sui sistemi di Allianz Partners registrati in italiano e quelli sui sistemi target riportati in inglese, pertanto fornendo una indicazione ai sistemi inglesi in italiano non li riconosce, non li interpreta correttamente. Per ovviare il rischio si sta pensando a tabelle di traduzione tra questi sistemi.

Naturalmente questi rischi causano il rallentamento e la difficoltà della messa in piedi del progetto.

Conclusioni

Gli avanzamenti tecnologici straordinari che hanno migliorato esponenzialmente la storia del mondo e che sono intrinsechi nei nuovi modelli manageriali ed innovativi, stanno per influenzare le vite degli uomini anche attraverso il mondo assicurativo. Il presente lavoro di tesi ha affrontato tematiche legate all'innovazione tecnologica soffermandosi su strumenti informatici quali *blockchain*, *smart contract* ed in particolare sul concetto di *insurtech* sottolineando come questi garantiscano nuove vedute ed opportunità di sviluppo per il settore assicurativo, incrementando però anche il livello di rischio a cui è esposto. Oggi giorno l'innovazione può essere considerata il cuore pulsante delle imprese di servizi, essendo in grado di semplificare e favorire la gestione dei rischi così come quella dei progetti, poiché favorisce un'incessante interazione con i consumatori, mirata a comprenderne e valutarne le esigenze nonché le preferenze, orientando verso queste gli obiettivi, e le singole fasi di un progetto e riducendo così le asimmetrie informative. In particolare, la ricerca si è focalizzata sull'implementazione e sull'analisi dettagliata della piattaforma VoC, definita dall'azienda Allianz Partners in sostituzione della piattaforma NPS. Il VoC servendosi degli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia, consente al cliente la possibilità di esprimere un giudizio circa un servizio di cui ha beneficiato attraverso un questionario dettagliato inoltrato dall'azienda al suo indirizzo email, permettendo così all'azienda stesssa, dall'analisi del questionario di comprendere quanto i clienti siano effettivamente soddisfatti dei servizi/prodotti che offre loro, così come dalla possibilità di personalizzare le polizze assicurative, valutando inoltre su cosa invece può lavorare ulteriormente e migliorare, allo scopo di fidelizzare il cliente favorendo la "*client retention*" ovvero la conservazione della clientela.

L'analisi condotta porta ad una conclusione interessante secondo cui per poter primeggiare in ambito assicurativo non è più necessario combattere la concorrenza quanto piuttosto soddisfare i propri clienti. Un cliente fedele infatti, garantisce aspetti positivi quali una riduzione dei costi di pubblicità e comunicazione in quanto attuerà un "passaparola" che motiverà i clienti potenziali, al contempo si registra un cliente fedele e soddisfatto difficilmente sarà disposto a cambiare azienda ciò comporterà un aumento dei costi dei concorrenti. Affinché un'azienda sia capace di "ascoltare" i propri clienti e colmare il gap esistente tra aspettative e realtà dovrà porre il cliente al centro di ogni iniziativa e viaggiare di pari passo con i tempi e con l'evoluzione tecnologica implementando un sistema di valutazione della *customer satisfaction* al pari del VoC.

Sitografia

- *http://www.blockchain4innovation.it/esperti/blockchain-perche-e-cosiimportante/.*
- *https://bitcoin.org/bitcoin.pdf*
- *http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/548/469*
- *http://szabo.best.vwh.net/idea.html*
- *https://it.wikipedia.org/wiki/Contratto_(ordinamento_italiano)#:~:text=Il%20contratto%20nell'ordinamento%20giuridico,loro%20un%20rapporto%20giuridico%20patrimoniale*
- *https://it.wikipedia.org/wiki/Computer_Integrated_Manufacturing*
- *https://www.sferica.io/la-digitalizzazione-delle-aziende/*
- *https://medium.com/@insoore/automazione-nel-settore-assicurativo-cosa-ne-pensano-gli-assicurati-63b71681040b*
- *The Innovation Group, https://www.theinnovationgroup.it/blog/robot-process-automation-rpa-cosa-quali-benefici-offre-alle-aziende/?lang=it*
- *https://www.redhat.com/it/topics/automation,*
- *https://www.helpsystems.com/it/risorse/guide/operazioni-automatizzate-5-vantaggi-dellautomazione,*
- *https://www.apt.rieti.it/tecnologia/automazione-e-robotica-vantaggi-e-svantaggi.php*
- *https://medium.com/@insoore/automazione-nel-settore-assicurativo-cosa-ne-pensano-gli-assicurati-63b71681040b*
- *osservatorio.net*
- *https://www.finanza.com/Finanza/Notizie_Italia/Italia/notizia/Covid19_cresce_lo_smart_working_e_nel_futuro_lo_vorrebbe_i-518891*
- *https://www.money.it/Insurtech-cos-e-significato-rivoluzione-assicurazioni*
- *https://www.assiteca.it/2018/10/insurtech/*
- *https://www.insurancetrade.it/insurance/contenuti/osservatori/10529/riflessioni-sull-insurtech-in-italia*
- *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902212*
- *https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/tecniche-project-management/*
- *https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/modello-a-cascata/*
- *https://it.wikipedia.org/wiki/Metodologia_agile*

- *https://www.creact.it/vantaggi-agile/*
- *https://www.scrumguides.org/*
- *https://it.wikipedia.org/wiki/Empirismo*
- *https://medium.com/geekandjob-blog/scrum-cos%C3%A8-e-come-funziona-metodologia-agile-7c8988feec01*
- *https://www.devinterface.com/it/blog/metodologia-agile-kanban-vs-scrum*
- *http://www.mokabyte.it/2013/12/AgileKanban/*
- *https://www.agilereloaded.it/2013/08/19/kanban-board-passo-passo/*
- *https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/extreme-programming/*
- *https://www.agileway.it/extreme-programming-metodologia-sviluppo-agile/*
- *https://capoversonewleader.wordpress.com/2016/03/07/lorganizzazione-snella-e-meglio-lean-organization-e-nuova-leadership/*
- *https://www.qualitiamo.com/leanmanufacturing/leanmanufacturingportale.html#:~:text=I%20benefici%20della%20Produzione%20snella&text=riduzione%20dei%20costi%20di%20produzione,riduzione%20di%20scorte%20e%20magazzini*
- *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902210*
- *https://support.microsoft.com/it-it/office/il-triangolo-del-progetto-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810*
- *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32902211*
- *https://vitolavecchia.altervista.org/project-management-esecuzione-di-un-progetto/*
- *https://twproject.com/it/blog/il-piano-di-monitoraggio-di-un-progetto/*
- *https://twproject.com/it/blog/come-gestire-al-meglio-la-chiusura-di-progetto/*
- *https://file.didattica.polito.it/download/MATDID/32926581*
- *https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/governance/CNT-05-00000004D76A1.pdf*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/la-nostra-storia.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/Chi-siamo-in-Italia.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/La-nostra-cultura.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/chi-siamo/Board-of-Management.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Mobility-e-Automotive.html*

- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Home-e-Living.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Home-e-Living.html#tabpar_3376_0Tab*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Health-e-Wellness.html*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni/Travel.html*
- *https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/nps/*
- *https://www.allianz-partners.com/it_IT/Prodotti-e-Soluzioni.html*

Bibliografia

- La gestione dell'impresa di assicurazione, CEDAM Padova 1991, Lusvarghi V.
- Cfr Normann R., La gestione strategica dei servizi, ETAS 1985
- Norma ISO 8402 del 1994
- Vita Alleanza, cfr. op. cit
- Bellucci A., Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili, G. Giappichelli editore, Torino, 2003
- *Il ruolo di Internet nel marketing dei servizi: verso il prodotto virtuale,* di Carolina Guerini ed Andrea Franchini (2000)
- Bellini M., "Blockchain: cos'è, come funziona e gli ambiti applicativi in Italia", 2017
- Nakamoto S., "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System", 2008
- Szabo N., "Formalizing and Securing Relationships on Public Networks", 1997
- "The Idea of Smart Contracts", 1997
- Next generation currency, "Cosa sono gli smart contract?"
- Materiale di studio del corso Gestione dei progetti
- Dizionario Lingua Italiana-G. Treccani
- IPMI "Risk management of international projects in Russia" di A. Aleshin