

DATAMANAGER

LA RIVISTA
ELL'INFORMATICA
ION TECHNOLOGY

A photograph of two men in dark suits and white shirts standing in front of a large window. They are shaking hands. The man on the left has grey hair and a beard, while the man on the right has short hair and a clean-shaven face. The background shows a modern building with glass walls.

LA RIVISTA
ELL'INFORMATICA
ION TECHNOLOGY

COVER STORY

Altea Federation

Il capitale vincente della trasformazione

Andrea Ruscica Philippe Guérin

DOSSIER DATA- DRIVEN

VERSO L'ENTERPRISE INTELLIGENCE

SOFTWARE & SERVIZI

IL NUOVO VOLTO DEL CRM

SANITÀ DIGITALE

NUOVI MODELLI DI CURA E ASSISTENZA



Altea Federation

Il capitale vincente della trasformazione

L'azienda-rete di Andrea Ruscica ha un nuovo socio di maggioranza. Il private equity di Chequers Capital proietta il fondatore e la sua squadra verso gli ambiziosi traguardi di una tecnologia radicalmente trasformativa con un piano di sviluppo industriale e di crescita di livello superiore **di Andrea Lawendel - foto di Gabriele Sandrini**

Andrea Ruscica chairman e CEO di Altea Federation
Philippe Guérin managing partner di Chequers Capital

Per mesi in casa di Altea Federation (www.alteafederation.it), il top management è stato impegnato in una frenetica attività di valutazione e due diligence, coadiuvato da prestigiosi consulenti tecnici, finanziari e legali. Poi la prima anticipazione estiva sulla svolta che è stata confermata all'inizio di agosto dai comunicati ufficiali: Altea Federation e la francese Chequers Capital, uno dei più blasonati fondi europei di private equity, con investimenti in oltre 300 imprese innovative in mezzo secolo di attività, hanno sottoscritto un accordo vincolante per l'acquisizione da parte di quest'ultima di una quota di maggioranza del capitale azionario del gruppo ICT fondato nel 1993 da Andrea Ruscica.

La nuova partnership strategica avvia un piano di sviluppo industriale e di crescita denominato "Next Level". Un piano concepito e fortemente voluto dal presidente – che manterrà il suo ruolo di chairman e CEO di gruppo – e da tutto il Consiglio di amministrazione. Nelle prime dichiarazioni **Philippe Guérin, managing partner di Chequers per l'Italia**, si dice entusiasta di poter sostenere il progetto. «È un piacere iniziare questa



Il coraggio delle scelte controcorrente, Altea Federation e Chequers Capital, accordo storico e partnership strategica. Obiettivi e scelte per i prossimi 10 anni

nuova storia insieme. Intendiamo accompagnare il Gruppo in un percorso ambizioso di crescita, portando la nostra lunga storia ed esperienza di shareholder al fianco di tutta Altea Federation» – ha affermato Guérin.

SCELTE CONTROCORRENTE

Nel mercato della consulenza informatica Made in Italy, Altea Federation non è mai stata avara di scelte controcorrente. A cominciare dal suo modello federativo – l'azienda-rete – che si ispira a una filosofia organizzativa che premia l'iniziativa delle singole parti e la coralità di decisioni strategiche che coinvolgono tutti. Un concetto che, diciamolo, non si sposa così facilmente con il tipico approccio imprenditoriale italiano, legato in ogni settore alle iniziative (e ai capitali) di soci fondatori, visionari e brillanti quanto si vuole, ma molto spesso centralizzatori.

Nel caso di Andrea Ruscica, capacità di visione, acume e cultura manageriale certamente non mancano. Ma fin dall'inizio della storia, ormai trentennale, del system integrator milanese, solidamente piazzato nella Top100 della Classifica di *Data Ma-*

nager delle aziende italiane di software e servizi IT, il fondatore ha sempre cercato di evitare il rischio che il suo ruolo di guida potesse andare a detrimento del gioco di squadra. Oggi, giunto il momento di decidere gli obiettivi verso cui Altea intende puntare almeno nei prossimi 10 anni, arriva un'altra scelta meditata e audace al tempo stesso: l'adozione del modello – questa volta finanziario – del capitale privato. È una decisione – racconta il presidente **Andrea Ruscica** – frutto di diversi fattori personali, manageriali e di mercato. Primo tra tutti, la necessità di guadagnare solidità e assetto più consoni alle promesse di una tecnologia trasformativa che, con l'intelligenza artificiale e il predominio del dato, ha davvero ingranato una marcia in più. «Finora è stato un bellissimo viaggio» – riconosce Ruscica. «La nostra struttura federativa, fatta di un insieme di aziende che hanno ciascuna una propria missione, ma sanno collaborare attraverso un continuo rimescolamento di competenze in funzione della richiesta di tecnologia gestionale e applicativa, ci ha portato a diventare, per dimensione, uno dei primi attori del mercato italiano della system integration. Altea rappresenta un grande ecosistema di oltre venti aziende e milleseicento persone». Raggiunta questa tappa importante, il presidente di Altea Federation ha coinvolto i collaboratori più stretti in un serrato ragionamento su come affrontare il futuro. «A 58 anni, sento l'obbligo di valutare in modo diverso ciò che accadrà nei prossimi dieci anni. Ho

quindi deciso di intraprendere azioni concrete per sviluppare un piano autonomo per Altea Federation, in grado di accogliere nuovi talenti manageriali e di garantire la sua indipendenza. Anche dal suo stesso fondatore».

LIQUIDITÀ E GOVERNANCE

Al di là delle questioni generazionali, però, il senso di responsabilità che pervade la decisione di Altea Federation, ha imposto un allineamento rispetto a un trend ormai ineludibile nel frastagliato mercato dell'informatica professionale italiana. Il mercato nazionale del software e dei servizi ICT è da tempo contraddistinto da una forte spinta all'aggregazione delle sue componenti. Una spinta che soprattutto negli ultimi cinque anni è alimentata, più che dal fenomeno della quotazione, dall'iniziativa dei gestori di capitale privato di cui Chequers Capital è un così autorevole esponente.

La liquidità immessa nel sistema ha cambiato profondamente il quadro competitivo, esponendo anche aziende delle attuali dimensioni di Altea Federation a rischi molto concreti. «Una iniezione



Cristiano Daolio
CFO di Altea Federation

di liquidità – osserva Ruscica – è l'unica leva in grado di sostenere strategicamente la nostra crescita, di dare continuità e indipendenza». Senza, d'altro canto, estromettere l'attuale management dal governo dell'azienda, la quale al contrario continuerà ad avvalersi della guida e delle capacità del presidente e del suo team. Anzi – come ribadisce Ruscica – le persone e i dirigenti di Altea sono proprio uno dei valori che hanno indotto Chequers a proseguire sul cammino di un accordo che ha richiesto un grande lavoro preparatorio. Questo percorso ha visto prima una lunga fase di due diligence, valutazione e selezione dei potenziali partner con l'aiuto di advisor come Ernst & Young e Deloitte, Mediobanca per la parte finanziaria e dello Studio Gattai & Minoli per gli aspetti legali.

Nel raccontare questo cammino, a Ruscica piace citare l'esempio di un'altra primaria società di consulenza tecnologica, Business Integration Partners, il cui fondatore e CEO, Fabio Troiani, pur rimanendo azionista e manager, aveva ceduto la maggioranza del pacchetto azionario nel 2018 in una operazione che ha segnato la storia recente del private equity nell'ambito della system integration italiana. Perché, indipendentemente dalle spinte competitive, sembra essere così difficile in Italia il diffondersi di una cultura imprenditoriale mirata a svincolare la managerialità dal concetto di "capitale di famiglia", per favorire lo sviluppo di aziende di grandi dimensioni?

«Perché storicamente siamo la culla dei piccoli

imprenditori farebbero bene a prendere in considerazione, ma che è obiettivamente molto sfidante sul piano tecnico e soprattutto umano.

L'INTERAZIONE TRA LE PARTI

«In Europa – continua Guérin – siamo il fondo di investimento più "antico". Siamo nati nel 1972 e oggi siamo arrivati alla diciottesima generazione di investimenti: un record mondiale di durata. Nonostante l'esperienza accumulata dopo oltre trecento operazioni di questo tipo in giro per il mondo, a differenza di altre realtà non abbiamo mai operato per settore di industria: non investiamo in comparti, ma in squadre vincenti, in tutto lo spettro dell'economia. Per questo in tutto il territorio europeo cerchiamo squadre da supportare in ambiziosi percorsi di crescita. Il capitale privato – afferma il managing partner di Chequers Capital – non deve mai cercare di imporre la propria cultura manageriale, cancellando il passato delle aziende in cui ha fatto il suo ingresso. Quello di Altea è un esempio ideale, perché la maturità che ha raggiunto ci consente di sposare la sua cultura, dando il nostro contributo in termini di metodo, disciplina e esperienza». Al di là della quota di maggioranza ceduta, quella tra Altea Federation e Chequers Capital non è una acquisizione ma un'unione di competenze e obiettivi in comune. «Altea ha già dimostrato di essere brava nel suo mestiere, noi possiamo aiutarli, dall'esterno, a migliorare i loro processi interni, a confrontarsi con i modelli forniti dalle altre aziende

Futuro trasformativo e modello federativo. Iniezione di capitale e indipendenza: il nuovo percorso di Altea Federation che ridefinisce il panorama IT in Italia

regni» – risponde Ruscica. «Nel nostro comparto, il manager di una multinazionale dell'ICT spesso finisce per guadagnare di più, rispetto all'imprenditore locale. Ma per molti di questi, ciò che conta è essere proprietari. Una mentalità da cui ho cercato di allontanarmi da subito, adottando un modello federativo e mettendo insieme tante minoranze azionarie che domani continueranno a essere equity partner di Altea Federation dentro a un dominio molto più vasto». **Philippe Guérin** di Chequers Capital riconosce che sono ancora pochi a condividere questo punto di vista. Anche se lo scenario sta cambiando molto rapidamente. «La partnership che abbiamo annunciato è frutto di un percorso non casuale. Altea Federation è partita da zero con un team manageriale molto ampio, fatto piuttosto inedito, soprattutto in quei tempi. Oggi, l'azienda ha raggiunto un livello di maturità tale che può permettersi l'ingresso di un fondo così strutturato e muoversi verso obiettivi ancora più ambiziosi a livello di managerializzazione, capacità di acquisire nuove realtà, internazionalizzazione del suo business». Un passaggio, aggiunge Guérin, che altri

del nostro network. Ci sentiamo a nostro agio perché sappiamo che la nostra cultura è in sintonia con la loro e cercheremo di fare in modo che il risultato di questa unione valga di più della somma delle singole parti».

L'apporto di capitale non deve essere visto come unica leva abilitante. L'accordo fornisce anche una scala, un metro oggettivo per misurare la storia di Altea Federation e il suo valore. «Davanti alla sfida rappresentata dall'adozione di tecnologie dirompenti come l'intelligenza artificiale o dalla nuova, urgente attenzione ai temi della sostenibilità, dell'ambiente, delle ricadute sociali, dovevamo scegliere un partner all'altezza, per dimensioni, struttura e organizzazione interna» – interviene Andrea Ruscica.

«L'arrivo del nuovo socio di maggioranza avrà un impatto su come il nostro brand verrà percepito dai clienti e dai prospect. Prima avevamo la nostra storia di successo, le referenze, la nostra capacità di ascolto e comprensione delle esigenze delle imprese. Oggi, insieme alla nostra competenza offriamo una garanzia in più, molto più oggettiva: la presenza di un partner che certifica un balzo in avanti sul piano della governance e della prospettiva di crescita».



Matteo Giovanditti
chief magnify business officer e CEO
di Alterna

FUTURO PROMETTENTE

Insieme a Philippe Guérin e ai suoi luogotenenti, Andrea Ruscica sta già preparando un futuro promettente: «Come nel primo giorno. Se non di più». Che cosa dobbiamo aspettarci dal nuovo assetto proprietario e manageriale di Altea Federation? Una figura chiave dei futuri sviluppi è certamente quella di **Cristiano Daolio**, entrato in Altea due anni fa – dopo un'esperienza come consultant partner in Nextea, il braccio consulenziale del gruppo, per guidare la trasformazione del modello di business – e da poco nominato **chief financial officer**, con il preciso incarico di affiancare il top management nello sviluppo delle strategie e continuare a seguire tutta la parte di M&A relativa alle acquisizioni di aziende e partecipazioni. Nella definizione della roadmap strategica fino al 2025, la prima che Altea Federation ha avviato dopo sette mesi di intenso lavoro sulla partnership con Chequers – come rileva Daolio – entrano in gioco diverse priorità di crescita. «Il primo livello è il rafforzamento di tutte le business unit, con un focus sull'ERP e le tecnologie. Vogliamo potenziare le relazioni con i vendor nelle aree dove siamo meno forti, e spingere sull'integrazione



La roadmap di Altea fino al 2025. Rafforzamento delle BU, integrazione di soluzioni proprietarie, focus su ERP, intelligenza artificiale e startup hi-tech

zione verticale di soluzioni e tecnologie per il mercato. L'altra priorità è aumentare l'impegno con i clienti large account e rafforzare i rapporti con il settore pubblico». Daolio individua in un ulteriore aumento dell'efficienza operativa e di capacità di valorizzare le sinergie interne al gruppo, un elemento fondamentale. «L'altro aspetto che intendiamo indirizzare, nell'affinare il nostro modello di business, è un maggior peso delle formule di erogazione di servizio ricorrenti, basate su subscription, in grado di generare stabili flussi di cassa. Inoltre, puntiamo a una sempre maggiore integrazione lato B2B, per far crescere l'offerta di soluzioni proprietarie».

Un esempio è quello di Famas Systems, società del gruppo che sviluppa soluzioni per la mobilità e tecnologie di monitoraggio. «In passato siamo stati un po' cauti nei confronti del mondo delle giovani startup hi-tech, da cui peraltro continuiamo a ricevere e valutare interessanti offerte» – prosegue Daolio. «Realtà già consolidate come Famas possono aiutarci nell'offerta di soluzioni da condire con le nostre competenze, immaginando anche sbocchi verso i mercati esteri. Essere supportati da un fondo

europeo ci dà la disciplina, anche finanziaria, propria del DNA di una multinazionale» – spiega Daolio, permettendosi una battuta finale su un primo, piccolo segnale di cambiamento nel modo di essere percepiti dall'esterno. Facendo scouting immobiliare alla ricerca della nuova sede – racconta il CFO – Altea aveva messo gli occhi sui piani di un edificio della nuova Milano direzionale contigui a quelli già affittati da un suo concorrente molto più grande e internazionale. «Abbiamo dovuto rinunciare quando abbiamo scoperto che quel concorrente ci aveva messo nella blacklist dei vicini che non avrebbe voluto avere perché competitor diretti».

AI E I NUOVI ORIZZONTI

La Federation sta dunque rafforzando la consapevolezza del suo potenziale sui grandi progetti, da sola o in collaborazione con i grandi integratori. Senza per questo abdicare a una leadership acquisita in questi 30 anni nel segmento SME, dove peraltro i margini di crescita continuano a essere molto interessanti.

La sala controllo del radar che dovrà intercettare queste opportunità è affidata a **Matteo Giovanditti**, il manager che si occupa più direttamente delle strategie di go-to-market del gruppo. Per lui è stato creato ad hoc il ruolo di **chief magnify business officer**. «Sono davvero orgoglioso di far parte di un progetto che premia in questo modo la diversità» – riconosce Giovanditti. «Il merca-

to apprezza la nostra capacità di venire incontro a svariate esigenze, anche grazie all'indipendenza di giudizio rispetto alle pressioni dei singoli vendor. In campo ERP e CRM, Altea vanta competenze con tutte le piattaforme primarie, da SAP a Infor, da Microsoft a Oracle».

Citando il recente intervento di Vincenzo Esposto, AD di Microsoft Italia al Forum Ambrosetti, anche Giovanditti individua nell'AI generativa un potente motore di trasformazione su cui Altea intende far leva, non solo per sfruttare gli ampi spazi di miglioramento nel mercato PMI, ma anche per rilanciare verso la fascia della clientela large account sia le competenze sviluppate insieme ai suoi partner tecnologici tradizionali, sia il crescente patrimonio di proprietà intellettuale che Altea Federation sta accumulando.

L'AI che cambia il modo di fare business delle aziende e la cultura delle persone ritorna nella parentesi che Andrea Ruscica apre sulla scia delle parole di Giovanditti. «È un aspetto critico» – ribadisce il presidente di Altea Federation. «Un tema pervasivo nei dibattiti di Cernobbio che hanno



Franco Vercelli
CTO di Altea Federation e CEO di Altea IN
Roberto Gemma
COO di Altea Federation e CEO di Altea UP

messo in evidenza la dimensione umana del cambiamento e l'importanza della formazione per una maggiore consapevolezza tecnologica delle persone. Tutti punti che sono sempre stati una priorità per noi». Dall'investimento di una quota di minoranza nella società romana Meliusform Business School, che si occupa di formazione ad alto livello dei manager, fino a Nextea come braccio consulenziale interno alla Federation, Altea si sta attrezzando per sviluppare la strategia rivolta al capitale umano, suo e dei suoi clienti.

TECNOLOGIE TRASFORMATIVE

Infine, l'era che si apre con l'arrivo del nuovo socio di maggioranza coinvolge due figure chiave: **Franco Vercelli, CEO di Altea IN** e responsabile della digitalizzazione interna al gruppo; e **Roberto Gemma, CEO di Altea UP**, che oltre a guidare la società che segue l'offerta per il mondo SAP, si occupa dei modelli operativi a livello federativo. **Vercelli**, che ha vissuto dall'interno l'intera storia dell'azienda dai giorni della sua fondazione, parte dai cambiamenti che hanno caratterizzato Altea Federation negli ultimi cinque anni per interrogarsi sul futuro immediato. «In tutta l'operazione, vedo la possibilità di applicare concretamente quella mentalità che ho visto nelle società che si quotano in borsa o vengono finanziate da fondi importanti. Dal punto di vista specifico di Altea IN, grazie a soluzioni come *Infor LN CloudSuite*, si aprono prospettive notevoli in ambito automotive e in tutto il

CLOUD E METODOLOGIE

Non meno impegnativo – incalza **Roberto Gemma** – sarà affrontare il governo di Altea sul piano del coordinamento delle operazioni. «Il tema dell'eccellenza operativa – spiega Gemma – è il rovescio della medaglia delle strategie di sviluppo che Matteo Giovanditti dovrà mettere in atto. Da un lato abbiamo la nostra capacità di essere allineati alle nuove tendenze tecnologiche, dall'altro è soprattutto una questione di operations. Coordinamento e business, dentro a una realtà così complessa, si compenetra: molto spesso dall'uno può nascere l'altro».

La dimensione raggiunta dalla federazione e il nuovo assetto societario non contribuiscono certo a facilitare la missione di Gemma, che dovrà gestire le tante persone e competenze che si intrecciano nelle diverse componenti del gruppo. La risposta può essere solo metodologica. «Abbiamo iniziato a lavorare su questo aspetto cercando di agire non solo sulla parte della pianificazione, ma ancora una volta sulle persone, facendo loro capire che imparando ad analizzare la loro performance attraverso parametri il più possibile oggettivi, possono dare il meglio» – continua Gemma dal cui discorso traspare la sua visione da imprenditore di una delle società Altea e la passata esperienza nel campo del controllo di gestione. Attraverso l'uso accurato degli indicatori e il monitoraggio attento dell'esecuzione delle azioni, è possibile rendere chiara la relazione tra il lavoro

Espansione internazionale e sviluppo digitale. Formazione, cultura del cambiamento e sostenibilità. Potenziamento dei grandi progetti e crescita nel segmento SME

comparto della produzione discreta. Ritengo che l'espansione verso clienti internazionali possa essere lo spunto più interessante perché permette di mettere a frutto in modo sinergico le nostre competenze, la rete di Infor e le nuove modalità operative che stiamo mettendo a punto».

Proprio in campo automotive, negli ultimi dodici mesi, Vercelli registra già i primi esempi di collaborazione con aziende internazionali, che in Italia non hanno neppure una filiale. Quali ripercussioni possono esserci per quello che è il secondo "cappello" indossato dal CEO di Altea IN, lo sviluppo digitale? «Al momento, non sono previsti cambiamenti particolari rispetto alle strategie che abbiamo attivato in questa direzione» – spiega Vercelli. «Il lavoro che stiamo portando avanti per la compliance e l'adeguamento alle nuove discipline interne del gruppo avrà una ovvia ripercussione sul digitale, ma la cosa non mi spaventa: sin da quando in passato mi occupavo di delivery mi piace avere voce nella parte più progettuale, nello scomporre e ricomporre soluzioni e tecnologie».

individuale e il raggiungimento degli obiettivi economici complessivi dell'organizzazione.

Roberto Gemma ha un secondo incarico molto più legato al business, centrato su una delle piattaforme ERP più diffuse tra le medie e grandi imprese. «Tutto il mondo SAP oggi è focalizzato su uno spostamento verso il cloud. Uno shift che coinvolge anche le competenze, le evoluzioni del prodotto, le mille personalizzazioni richieste dai clienti nel corso del tempo» – conclude il responsabile di Altea UP che valuta molto positivamente il primo impatto della quarta generazione della piattaforma SAP S/4HANA e delle novità che riguardano per esempio i moduli della famiglia Digital supply chain management. Quanto al target di riferimento, se Altea IN mostra interesse nei confronti di clienti esteri, Gemma persegue al momento l'obiettivo dell'affiancamento dei clienti italiani con crescenti ambizioni internazionali, anche in virtù di un cloud capace di cancellare i confini geografici. Insomma, ci sarà moltissimo da fare, ma sotto questi auspici l'avvio della quarta decade di Altea Federation non potrebbe essere più promettente. **DM**

