

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA**  
**UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E POLITICHE DI SVILUPPO DEL TERRITORIO E  
DELL'IMPRESA

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

**TESI DI LAUREA**

“I percorsi di sviluppo internazionale delle imprese: il caso RGI Group”

DOCENTE 1° relatore: Prof. Carmine Tripodi

STUDENTE: 18G01142, Alessio Stumbo

# Contents

1. Internazionalizzazione delle imprese .....	4
1.1 La strategia.....	4
1.2 Sviluppo della strategia.....	6
1.3 Internazionalizzazione .....	7
2. Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione .....	8
2.1 Avvio internazionalizzazione.....	9
2.2 Lo sviluppo del processo .....	10
2.3 I mercati geografici: come scegliere .....	12
2.4 La strategia di presenza: elaborazione .....	15
2.5 Le modalità di presenza: esportazione diretta e indiretta.....	17
2.6 Le modalità di presenza: i contratti.....	18
2.7 Le modalità di presenza: Investimento diretto estero .....	20
2.8 Implementazione della strategia di internazionalizzazione.....	21
3. Accordi, alleanze ed acquisizioni come modalità di crescita internazionale .....	22
3.1 Obiettivi strategici e criteri di scelta .....	24
3.2 Alleanze strategiche.....	25
3.3 Acquisizioni internazionali .....	28
3.4 Conclusioni.....	33
4. Il caso RGI Group.....	34
4.1 Introduzione e Mission Aziendale .....	34
4.2 Storia.....	37
4.3 Mercato di riferimento .....	42
4.4 Mercato Assicurativo .....	45
4.5 Prodotti e Servizi.....	47
5. Strategia di crescita internazionale RGI.....	49
5.1 Modello di partnership.....	51
5.2 Acquisizioni Internazionali ed espansione europea .....	53
6. Transformation Plan.....	59
6.1 One Click Company.....	60
6.2 Delivery Model .....	63
6.3 Technology .....	71
6.4 Smart Culture.....	73

7. Conclusioni .....	77
Bibliografia .....	80
Sitografia.....	80

# 1. Internazionalizzazione delle imprese

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un forte incremento di scambi di beni, servizi e capitali fra vari Paesi. Quest'affermazione racchiude un'importante indicazione la quale indica che sempre più spesso un bene prodotto in un luogo viene consumato in un altro. Lo stesso accade per i servizi ed i flussi di capitale che molto spesso vengono investiti altrove.

Osservando dall'alto questo fenomeno, possiamo notare una dilatazione nello spazio in cui le varie filiere e catene del valore si intrecciano alla ricerca di una localizzazione ottimale.

Questo fenomeno viene chiamato globalizzazione<sup>1</sup>, anche se andrebbe riservato ad un fenomeno più specifico, in particolare ad una precisa scelta strategica ed organizzativa nel condurre le attività internazionali di un'impresa.

## 1.1 La strategia

Il modo in cui le imprese dispiegano le loro attività nello spazio determina vantaggi e svantaggi competitivi in funzione del contesto ambientale e delle leggi economiche proprie di quello specifico settore, rendendo queste decisioni soggette a studio approfondito definendole scelte strategiche.

Con riferimento ad un'impresa mono business possiamo definire come "strategia" quell'insieme di scelte ed azioni che consentono all'impresa di raggiungere e mantenere un posizionamento sul mercato, sui mercati di approvvigionamento rispetto ai competitor in modo da garantire all'impresa la sopravvivenza e lo sviluppo in ambito economico, finanziario e patrimoniale.

La strategia:

- Non è una scelta singola ma un insieme, da risolvere simultaneamente come un sistema di equazioni;

---

<sup>1</sup> Termine adoperato, a partire dagli anni 1990, per indicare un insieme assai ampio di fenomeni, connessi con la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo. Treccani

- Consiste in quelle scelte che determinano il posizionamento rispetto ai vari mercati di riferimento, difficilmente reversibili e che segnano “carattere” ed immagine dell’azienda;
- Non riguarda scelte contingenti, dettate da condizioni momentanee;
- Realizzando una situazione di equilibrio (posizionamento difendibile nei diversi mercati) crea le condizioni per la sopravvivenza e lo sviluppo dell’azienda;
- Realizza un equilibrio su tutti i mercati (non solamente quello di sbocco);
- Richiede ricerca di un equilibrio rispetto agli interlocutori non commerciali;
- Non mira all’equilibrio statico ma a quello dinamico, il quale tiene presenti le mutazioni dell’ambiente interno ed esterno;
- Presuppone un processo di trasformazione per quanto riguarda l’intensità, la natura, le forme e la localizzazione;

Il concetto di strategia nel caso di aziende multi business si amplia, accorpendo le strategie delle singole attività in una strategia “corporate” e trovando il giusto mix tra fattori di complementarità e risorse diversificando il rischio d’impresa.

Il concetto di strategia si suddivide in strategia generale e strategie funzionali, quest’ultime cercano l’equilibrio dei singoli mercati di riferimento: la strategia di marketing rispetto al mercato di sbocco; la strategia di approvvigionamento rispetto ai mercati di materie prime; la strategia di ricerca e sviluppo rispetto al mercato del know-how; la strategia del personale rispetto al mercato del lavoro; la strategia finanziaria rispetto al mercato dei capitali ed infine la strategia sociale rispetto al mercato degli interlocutori non commerciali.

La strategia “tout court” cerca di trovare il posizionamento e la realizzazione simultanea su tutti i fronti. Si deduce quindi che la strategia generale non è una sommatoria di quelle funzionali, poiché un equilibrio sul mercato che penalizzi un secondo mercato può essere un punto di partenza, ma non garantisce il successo dell’azienda.

## 1.2 Sviluppo della strategia

Sul piano intellettuale la definizione della strategia trova diverse correnti di pensiero:

- Sfida illuministica: considera come unico, eventuale, vincolo al raggiungimento degli obiettivi la disponibilità di informazioni e di strumenti tecnico elaborativi. È il caso di studiosi che indagano sulla struttura contenutistica del problema e suggeriscono modalità per pervenire un corretto posizionamento;
- Scuola degli scettici ovvero coloro che non si fermano alle sole soluzioni razionali in quanto la natura del processo è troppo complessa. L'equilibrio strategico non viene raggiunto attraverso un procedimento analitico ma con un processo di apprendimento attraverso prove, errori fatti e correzioni apportate;
- Per altri vi è una via di mezzo in cui la ricerca del punto ottimale è responsabilità di una mente illuminata che può essere l'imprenditore o l'AD dell'azienda attraverso analisi e sintesi di informazioni esterne ed interne;
- Per altri vi è un processo sociale-organizzativo dove ognuno è portatore di informazioni più o meno corrette, di interessi più o meno oggettivi e di un potere più o meno forte.

Sicuramente l'intelletto è il punto di partenza nella formulazione della strategia, ma successivamente necessità di un'interpretazione concreta che possa calarsi nella realtà delle dinamiche dell'ambiente interno ed esterno.

L'intelligenza strategica quindi è compito del management che dev'essere bravo a trasmetterla concretamente in modo da aumentare le probabilità di successo.

### 1.3 Internazionalizzazione

All'interno della strategia occorre individuare il posizionamento spaziale che consente all'impresa di ottimizzare i suoi risultati e sopravvivere.

È fondamentale, dunque, comprendere e scegliere i mercati geografici di approvvigionamento, i luoghi dove posizionare la ricerca e sviluppo, i luoghi dove dislocare la produzione ed i mercati o Paesi dove vendere i propri prodotti. Non da meno le piazze finanziarie da cui attingere capitali di rischio e di credito.

Si ha quindi il fenomeno dell'internazionalizzazione, ovvero quel processo di adattamento di una impresa, un prodotto, un marchio, pensato e progettato per un mercato o un ambiente definito, ad altri mercati o ambienti internazionali, in modo particolare altre nazioni e culture.

Nel momento in cui l'impresa si appropria all'internazionalizzazione deve prestare attenzione seguenti problemi che potrebbero sorgere:

1. L'ostacolo dei confini e delle dogane: i confini sono la classica barriera doganale che limita lo spostamento di beni, servizi e capitali. Possiamo trovare dazi e contingentamenti che possono mettere a rischio la possibilità di approvvigionamento o invio di merce all'estero;
2. I confini valutari: oltre al problema doganale la separazione potrebbe sancire un confine tra aree valutarie. Questa separazione è gestita tramite i cambi, che solo in determinati casi, o epoche, sono stati fissi. Poiché i tassi di cambio determinano il controvalore in valuta locale dei costi (per le importazioni) o dei ricavi (per le esportazioni) essi sono un fattore di rischio capace di mettere a repentaglio la convenienza di uno scambio;
3. La discontinuità normativa e giurisdizionale: con il cambio di Stato cambiano anche le norme e le autorità giurisdizionali. Ciò comporta la possibilità di difficoltà di adeguamento alle nuove condizioni operative e di protezione dei diritti che possono far aumentare i costi. Talvolta l'impresa è costretta a mutare le caratteristiche dei propri prodotti, del packaging, le strategie di comunicazione e la tipologia di contratti utilizzata con fornitori e rivenditori;
4. Le barriere linguistiche: viene spesso sottovalutata la componente della differenza linguistica, il quale però influenza tutto il processo informativo rendendolo più elaborato e

dispendioso. Un esempio semplice può essere l'adeguamento del packaging o del doppiaggio e traduzione in caso di produzioni editoriali o multimediale;

5. La discontinuità del contesto: a volte l'attraversamento dei confini non crea cambi significativi, mentre in altre occasioni cambia del tutto: dai comportamenti all'aspetto culturale di un Paese. In questi casi si rischia di trovare un contesto culturale talmente diverso da richiedere una diversificazione piuttosto che uno "spostamento" di attività. Le caratteristiche della domanda sono totalmente diverse dal Paese d'origine e potrebbe richiedere un processo riorganizzativo impostando una nuova formula imprenditoriale.

Dai punti citati si evidenzia come l'internazionalizzazione non è un semplice spostamento ma comporta un nuovo posizionamento su tutti gli assi, da valutare attraverso scelte decisionali ben studiate in base al contesto di "arrivo".

## 2. Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione

L'avvio dell'internazionalizzazione viene analizzato nelle sue dimensioni fondamentali: sui mercati di sbocco, sui mercati di approvvigionamento e di localizzazione delle attività produttive e di quelle finanziarie.

L'internazionalizzazione è un processo, in continua evoluzione, volto al progressivo stiramento spaziale della catena del valore oltre i confini nazionali.

Viene definito processo perché è di natura dinamica ed evolutiva, non può essere statico.

Tutte le imprese potrebbero avere buone motivazioni per andare all'estero, anche se vi sono ancora alcuni casi dove l'internazionalizzazione non conviene.

Come rispondere dunque alla domanda: Perché internazionalizzarsi?

1. Non esistono particolari motivazioni
2. Esistono particolari motivazioni

Nel caso del punto due vanno analizzate e possono essere interne o esterne:



- Motivazioni esterne: l'ambiente esterno pone l'azienda davanti ad una serie di vincoli o opportunità tali per cui l'internazionalizzazione è il proseguo naturale per non perdere la competitività sul mercato. In questo caso si parla di internazionalizzazione "passiva", ovvero l'espansione dell'attività d'impresa all'estero dovuta a diversi fattori quali crescente concorrenza, investimenti diretti esteri o acquisizioni;
- Motivazioni interne: sono più razionali ed orientate alla soluzione di problemi specifici, quali vantaggi di costi produttivi, costi del lavoro ecc.

Motivazioni esterne ed interne si intrecciano e guidano l'impresa all'internazionalizzazione, anche se non sono gli unici fattori decisivi ma occorre che vi siano stimoli e atteggiamenti positivi da parte della proprietà e del management aziendale.

## 2.1 Avvio internazionalizzazione

L'avvio all'internazionalizzazione può prendere avvio da una o più attività della catena del valore aziendale, di seguito possiamo trovare alcune possibilità.

### MERCATI DI SBOCCO

La vendita è generalmente l'attività da cui prende avvio il processo di internazionalizzazione, soprattutto per aziende manifatturiere viene mossa attraverso ordini da intermediari commerciali in occasione di fiere o esposizioni internazionali. Può essere più semplice per le aziende di beni/servizi digitali in quanto permettono di abbattere i costi di trasporto ed un adattamento più veloce al contesto.

### MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO E LOCALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

I mercati di approvvigionamento solitamente rappresentano una fase avanzata del processo di internazionalizzazione. Può riguardare il semplice acquisto di beni e servizi da fornitori esterni fino al concetto di sourcing globale in cui si fa riferimento all'integrazione ed il coordinamento dei fabbisogni materiali e dei servizi attraverso una business unit<sup>2</sup> aziendale.

---

<sup>2</sup> Unità organizzativa di una struttura aziendale

La localizzazione della produzione è riconducibile a tre tipologie di strategia:

1. Resource-seeking
2. Market-seeking
3. Knowledge-seeking

Nel primo caso l'azienda è alla ricerca di risorse non disponibili nella nazione d'origine, non solo materie prime ma anche componenti e manodopera a costo minore. La strategia Market-seeking ha l'obiettivo di avere una maggiore vicinanza ai mercati di sbocco. Knowledge-seeking è la strategia di delocalizzazione per la ricerca di fonti di conoscenza, in questo caso le aziende sono incentivate a delocalizzare la propria ricerca e sviluppo in un Paese con caratteristiche adatte.

## FONTI FINANZIARIE

Le decisioni finanziarie hanno come scopo due obiettivi:

- Minimizzare il costo del finanziamento dopo le tasse;
- Mantenere il rischio entro livelli accettabili.

Un processo di internazionalizzazione della struttura finanziaria è difficoltoso per via delle differenze delle normative fiscali tra vari paesi, ed aumenta il rischio. A livello internazionale può essere rivista come:

- Minimizzazione del carico fiscale e sfruttamento delle distorsioni dei mercati finanziari;
- Gestione del rischio valutario e politico.

## 2.2 Lo sviluppo del processo

Il percorso di sviluppo internazionale è un percorso dinamico, proprio per questo vi sono vari step che le aziende devono seguire in un processo incrementale che possiamo individuare attraverso il "Modello degli stadi".

L'assunzione di tale modello è che l'impresa:

1. Evolve da un basso a un elevato livello di attività, risorse o impegno sul fronte internazionale

2. Attraverso stadi,
3. I quali si assumono essere unidirezionali.

Si suppone vi sia una crescita incrementale, ed ogni “passo indietro” a livello di fatturato, export ecc è ritenuto quindi anormale e come indicatore di fallimento della strategia internazionale. La gradualità del processo è dovuta principalmente alla difficoltà nel reperimento delle informazioni e dalla mancanza di esperienza su mercati diversi da quello domestico, ragioni per cui il mercato internazionale è associato ad elevato rischio e incertezza.

Tutti i modelli presuppongono un ruolo di apprendimento e di accumulo di conoscenze basato sull’esperienza diretta. Secondo il modello di Uppsala, dopo l’osservazione di un campione di aziende svedesi, troviamo quattro diversi stati di sviluppo internazionale che ne indicano anche il coinvolgimento progressivo:

- Stadio 1: nessuna attività di esportazione regolare
- Stadio 2: esportazione attraverso rappresentanti indipendenti (agenti)
- Stadio 3: costituzione di una filiale estera
- Stadio 4: costituzione di un’unità produttiva

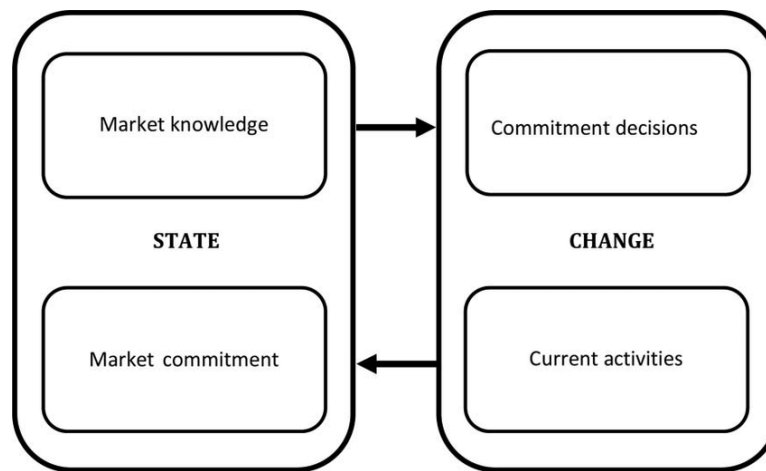
Gli autori del modello sostengono che la mancanza di conoscenza del mercato e la scarsità di risorse da destinare siano il principale ostacolo per l’internazionalizzazione, venendo rimosso solamente tramite un processo di apprendimento esperienziale.

Un altro modello importante per comprendere il processo dinamico dell’internazionalizzazione è stato quello di Johanson e Vahlne (1977,1990). Quest’ultimo a differenza del primo è diviso in fasi a senso circolare, ognuna di esse costituisce l’output per quella successiva.

L’internazionalizzazione si divide in aspetti di stato e di cambiamento. I primi si riferiscono alla conoscenza attuale del mercato e l’impegno impiegato dall’impresa in tale mercato (risorse ed attenzione), mentre i secondi si riferiscono alle decisioni future di impegno e alle attuali attività in corso in ambito internazionale.

La conoscenza attuale influenza le future decisioni di impegno, che a loro volta portano un cambiamento nelle attività attuali che l’impresa svolge sui mercati internazionali. Queste attività

incrementano l'impegno nel mercato offrendo inoltre opportunità attraverso l'esperienza acquisita.



### 2.3 I mercati geografici: come scegliere

Le strategie di internazionalizzazione si applicano nel momento in cui l'impresa si trova a varcare i confini del proprio stato. La scelta dei mercati geografici diventa importantissima, perché ogni stato come abbiamo visto ha caratteristiche che possono cambiare completamente.

Normalmente questa fase viene svolta in due step:

1. Individuo i possibili candidati in base alle caratteristiche dello stato;
2. Seleziono i vincitori basandomi sull'importanza strategica o attrattività.

La prima fase è denominata "somiglianza" perché vengono considerati tutti gli stati con caratteristiche simili, mentre la seconda "differenza" in quanto si analizzano in profondo le differenze tra i candidati vincitori a scopo di scegliere i migliori secondo le strategie e gli obiettivi prefissati.

La fase 1 è una sorta di clusterizzazione, mentre la 2 è un'analisi di attrattività in cui possiamo distinguere 5 fattori principali:

1. Fattori economici
2. Fattori politici

3. Fattori culturali
4. Fattori demografici
5. Fattori competitivi

## FATTORI ECONOMICI

Sono rappresentati da:

- Risorse naturali: è necessario valutare la disponibilità di risorse in termini quantitativi e qualitativi (solitamente i Paesi in via di sviluppo rappresentano una scelta ricca)
- Mercato del lavoro: è necessario valutare la quantità e la qualità della manodopera, è capitato che il basso costo di produzione all'estero costringesse un back shoring per via della qualità
- Mercato dei capitali: guarda fattori come il reddito ed il tasso di risparmio. È importante capire come sia distribuito il reddito a livello nazionale e quale sia il livello d'inflazione
- Infrastrutture: è necessario valutare la distribuzione e la qualità delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione, sia a livello interno che internazionale. Oltre a quelle fisiche è importante anche considerare le reti di comunicazione che sono fondamentali per marketing e servizi
- Tecnologia: è fondamentale conoscere il divario tecnologico tra il livello posseduto dall'impresa e quello del Paese di destinazione. Nel caso vi fosse uno svantaggio una motivazione dell'internazionalizzazione potrebbe essere la ricerca di know-how

## FATTORI POLITICI

Occorre considerare la situazione politica del Paese di destinazione soprattutto in caso di instabilità, inoltre l'ideologia politica, il tipo di istituzioni, le relazioni internazionali ed infine il sistema di incentivi che esso propone. L'impatto politico sul business aziendale viene definito come rischio politico

## FATTORI CULTURALI

La cultura è molto importante ed è molto difficile determinare le reali differenze, ma rappresenta la base con cui si affrontano le relazioni, i modi di svolgere business, i rapporti internazionali ecc. La struttura sociale influenza la progettazione della struttura organizzativa di un'impresa e i suoi

processi operativi e le comunicazioni con il personale. A volte entrare in un mercato con una cultura totalmente diversa può essere una barriera d'ingresso proibitiva per l'azienda

## FATTORI DEMOGRAFICI

Si analizzano guardando i tassi di crescita della popolazione, le classi d'età in cui è suddivisa, il grado di urbanizzazione ed i flussi migratori

## FATTORI COMPETITIVI

Rappresentano le variabili che influenzano la competizione in un determinato settore e sono riconducibili alle forze individuate da Porter<sup>3</sup>:

- Intensità della concorrenza
- Barriere all'ingresso
- Prodotti sostitutivi
- Potere contrattuale dei clienti e dei fornitori

Riguardante la concorrenza è molto importante il peso delle imprese statali del Paese di destinazione oppure l'esistenza di gruppi di imprese collegate da vincoli informali che possono rendere l'ingresso in un mercato problematico per un'impresa estera, inoltre al livello di potere contrattuale che possono avere.

Un'ulteriore analisi si può effettuare attraverso la matrice di attrattività. I fattori analizzati possono essere fonte di opportunità e di rischi, l'attrattività di una nazione è data dalla comparazione tra le opportunità offerte ed i rischi che possiamo incontrare. Generalmente elevate opportunità e bassi rischi definiscono la nazione attrattiva, al contrario abbiamo le nazioni meno attrattive che presentano poche opportunità e rischi elevati.

---

<sup>3</sup> Il modello delle cinque forze di Porter è uno strumento utilizzato dalle aziende per poter comprendere al meglio la struttura del settore in cui operano e la sua redditività, traendone così il maggior vantaggio competitivo.

## 2.4 La strategia di presenza: elaborazione

Il processo di internazionalizzazione può essere guidato da stimoli interni come l'eccesso di capacità produttiva, le produzioni cicliche o stagionali, ingresso di concorrenti nazionali nei mercati di export e anche da motivazioni esterne come missioni commerciali, fiere, programmi aziendali su commercio estero ecc. È quindi necessario oltre alla definizione di una strategia di ingresso, capire come mantenere la quota di mercato che si andrà presumibilmente ad acquisire ed incrementarla.

La strategia prevede quattro fasi fondamentali:

1. Valutazione del potenziale strategico dei mercati
2. Attrattività dei singoli mercati
3. Strategia di presenza
4. Implementazione

Precedentemente abbiamo individuato i fattori che spingono a scegliere un mercato a discapito di un altro, tuttavia la strategia di presenza è quella che determina la riuscita o meno dell'internazionalizzazione verso un mercato.

La strategia di presenza in un mercato necessita di un piano complesso, che tenga conto di obiettivi, fini, delle risorse e delle politiche che guideranno e consentiranno il controllo delle operazioni internazionali di un'impresa. Essi vanno valutati in un orizzonte temporale, tanto maggiore tanto sarà l'impegno necessario. Vi sono diverse alternative per il mercato di sbocco: essere presenti solo occasionalmente o indirettamente, oppure costruire una presenza rilevante in modo da diventare un player locale.

Per presenza non si intende solo la vendita all'estero, ma anche la possibilità di uno spostamento di risorse e competenze in modo da garantire una presenza rilevante e visibile. A seconda dell'impegno che l'impresa decide di dedicare è possibile identificare, alcune alternative che possono essere distinte rispetto la dimensione dell'investimento e alle forze che spingono un'impresa a internazionalizzarsi.

La dimensione dell'investimento è misurabile con la quantità di risorse finanziarie e umane rese disponibili dall'impresa, le forze che spingono l'internazionalizzazione invece dipendono dalle opportunità di sfruttare occasioni potenziali che possono presentarsi di volta in volta con la possibilità di conseguire posizioni competitive importanti.

Considerando un'azienda che vuole commercializzare il proprio prodotto all'estero essa concentrerà i suoi sforzi sulle attività a valle della catena del valore decidendo cosa trasferire all'estero (marketing, comunicazione, vendite all'ingrosso o dettaglio, merchandising, servizi post vendita) e se controllare una o più in maniera diretta, oppure affidare la gestione a partner che possano supportarli effettuando un approccio indiretto. Il numero di attività trasferite all'estero e direttamente controllate dall'azienda sono un indicatore importante dell'impegno dedicato alla crescita internazionale.

Un approccio alternativo focalizza l'attenzione sul ruolo del controllo strategico: ovvero la capacità di influenzare i sistemi, i metodi e le decisioni degli attori locali e svolge un ruolo critico sul futuro di un'attività estera. In assenza di esso è difficile coordinare le attività, sviluppare e revisionare strategie. Il lato opposto della bilancia per quanto riguarda il controllo, è dato dall'assunzione della responsabilità gestionale che non tutte le imprese sono in grado di gestire. Il controllo implica un impegno di risorse, alti costi fissi e costi di conversione, aumentando il rischio dell'impresa, ma un livello superiore di controllo è associato ad un ritorno reddituale più interessante.

Le modalità di ingresso caratterizzate da un grado elevato di controllo sono associate ad un profilo di rischio/rendimento elevato, mentre al contrario un basso controllo minimizza impiego di risorse e rischio, diminuendo di conseguenza le possibilità di rendimento.

Una possibilità di massimo controllo è quella di avere le sussidiarie interamente controllate o con la quota di maggioranza, mentre con una modalità di azionisti multipli si ha un livello di controllo medio basato sulla credibilità dell'impegno tra le parti.

È inoltre rilevante il profilo di flessibilità dell'investimento, ovvero la capacità di modificare velocemente e a basso costo i sistemi e i metodi. Il tutto è amplificato nei mercati più distanti e con barriere maggiori, dove il sapersi muovere ed adattare velocemente ha un impatto importante sulla buona riuscita dell'operazione.



Controllo e flessibilità sono tra loro collegati poiché un maggior controllo garantisce rapido apprendimento, ma può rendere costoso e lento il cambiamento necessario davanti ad alcune criticità che potrebbero presentarsi durante lo svolgimento del business.

## 2.5 Le modalità di presenza: esportazione diretta e indiretta

L'esportazione viene definita come il trasferimento di beni e servizi al di fuori dei confini nazionali usufruendo di canali diretti o indiretti.

L'esportazione costituisce il primo passo del processo di internazionalizzazione e spesso pone le condizioni perché si possa progredire con forme più avanzate di coinvolgimento quali licenze, joint venture o trasferimento della produzione all'estero. La sola esportazione è la tecnica maggiormente utilizzata dalle piccole-medio imprese in quanto consente di avere un basso coinvolgimento delle risorse e di un'alta flessibilità nelle scelte da effettuare.

Esistono due tipi di canali:

- Indiretto
- Diretto

L'esportazione indiretta è quella che si avvale di intermediari che solitamente conoscono il mercato in quanto operatori locali, oppure perché sono player nazionali da tempo e si sono specializzati nell'attività di esportazione per conto terzi. Le imprese che decidono di prendere questa strada non trasferiscono nessuna attività della catena del valore perciò il livello di controllo sul mercato estero è limitato se non nullo. Normalmente l'intermediario acquista quantitativi di merce e li vende per nome e conto proprio, assumendosi dunque il rischio di invenduto. È il canale prediletto da chi entra per la prima volta in un mercato.

Nel caso di esportazione diretta gli intermediari operano per conto e in nome dell'impresa, non assumendosi quindi il rischio come nel caso precedente. L'esportazione diretta offre parecchi vantaggi all'impresa produttrice tra cui un controllo parziale o completo del prezzo, trasferimento bilaterale di informazioni ed una migliore protezione di marchi, brevetti ed elementi intangibili.

L'esportazione diretta ha a sua volta 2 canali principali:

1. Tramite agenti o canale distributivo estero;
2. Filiale/sussidiaria estera.

Grazie allo sviluppo tecnologico può esserci un contatto diretto fra il produttore ed i clienti finali nel Paese di destinazione.

Gli agenti svolgono le transizioni di vendita, gestiscono i flussi fisici, lo stoccaggio dei prodotti e forniscono i servizi aggiuntivi al fine di consegnare il prodotto al cliente.

Le filiali si differenziano per il fatto di avere agenti come dipendenti dell'impresa.

La differenza tra l'agente ed il canale distributivo estero è che il primo è indipendente e rappresenta il produttore nel paese obiettivo per conto ma non in nome del suo cliente, mentre il secondo acquista i beni dal produttore per venderli a clienti intermedi o finali assumendosi il rischio dell'invenduto. Il profitto dell'agente è una commissione legata ai volumi di vendita, mentre nel caso del distributore è il margine di profitto.

La costituzione di una filiale estera necessita di un forte impegno anche a livello finanziario nel medio periodo.

## 2.6 Le modalità di presenza: i contratti

Le modalità contrattuali prevedono forme di collaborazione con terzi regolamentate dal punto di vista formale, che possono essere anche di tipo equity. Possono essere considerati in alcuni casi l'unico mezzo per il trasferimento internazionale di alcuni prodotti.

Gli accordi di cooperazione secondo l'estensione della dipendenza organizzativa, che misura la partecipazione dei partner al processo decisionale<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Contractor e Lorange

Le modalità sono le seguenti:

1. Management contract: è un accordo in cui l'entrante si occupa della gestione dell'attività quotidiana di un'impresa nel Paese target ed è rappresentato nel comitato manageriale che supervisiona le attività. Questi contratti non consentono autorità nell'utilizzo di capitale, su impegni di lungo periodo, decisioni sui dividendi o cambiamenti di strategia;
2. Licensing: è un accordo contrattuale in cui il licenziante concede al licenziatario il diritto di produrre/distribuire un prodotto/servizio a fronte del pagamento di royalty. Il licenziatario ha piena discrezionalità sulla gestione del mercato ed il controllo è garantito attraverso clausole tra cui troviamo il minimo garantito, royalty a volume e possibilità di recedere nel caso vi siano violazioni. Tale modalità è eseguibile solamente da aziende che possiedono tecnologie di prodotto e/o processo e marchi per i potenziali target. Tale soluzione è tuttavia anche rischiosa perché potrebbe contribuire alla creazione di un concorrente locale o alla perdita di know-how trasferito qualora la tutela brevettuale non fosse attiva nel paese obiettivo. È un'alternativa all'investimento diretto qualora si volesse solamente vendere prodotti sul mercato locale e non vi siano forme più vantaggiose;
3. Franchising: è una forma di licenza in cui si concede l'uso di un prodotto/modello di business ad un soggetto indipendente in cambio di royalty. Il franchising ha finalità prettamente distributiva ed offre un controllo medio, perché gli accordi tipici prevedono incentivi a rispettare le regole e consentono un elevato grado di monitoraggio sulle attività svolte dal franchisee da parte del franchisor. Il vantaggio di questa modalità è dato dalla rapida velocità di espansione nei mercati internazionali con bassi investimenti e la grande motivazione del franchisee associata all'autonomia concessa. Lo svantaggio principale invece è dato dalla limitazione del profitto del franchisor, la possibile creazione di concorrenti e le restrizioni che potrebbero essere date dalle norme locali;
4. Contract manufacturing: è un accordo per cui un'impresa internazionale si approvvigiona da un produttore locale per servire il mercato locale. A tale scopo l'impresa trasferisce le proprie specifiche di prodotto, la tecnologia e l'assistenza tecnica necessaria;
5. Contratti turn-key: sono contratti standard di costruzione di impianti in cui l'impianto realizzato è pronto per essere messo in moto/attività di consegna;
6. Joint venture: possono essere definite inizialmente come iniziative d'affari globali e centrali, che hanno come secondo obiettivo il conseguimento di vantaggi competitivi

globali, specialmente nei settori maturi. Esistono anche joint venture effettuate nei Paesi non ancora sviluppati a scopo di accesso a tali mercati o di sfruttamento di fattori produttivi disponibili a costi ridotti. Inoltre, spesso si caratterizzano per una notevole diseguaglianza tra i partner a discapito di quello locale. Quando si parla di joint venture ci si riferisce a forme di collaborazione che richiedono un coinvolgimento di capitale da parte di due o più partner, sia in forma finanziaria che di immobili/immobilizzazioni, oppure di tecnologie e brevetti. Soprattutto a livello internazionale includono una serie di accordi accessori che stabiliscono la ripartizione di competenze fra i partner ed il ruolo di ciascuno nel processo decisionale;

7. Costellazione: è una nuova forma di collaborazione internazionale con crescente diffusione, soprattutto nei settori in via di globalizzazione o in rapida trasformazione. In questo contratto una serie di aziende collaborano per raggiungere obiettivi imposti dallo sviluppo del settore che non riuscirebbero in modo autonomo. È anche un modo per gestire la strategia.

Il contributo che possono offrire gli accordi internazionali è diverso a seconda del legame con le attività della catena del valore.

## 2.7 Le modalità di presenza: Investimento diretto estero

Flusso di investimenti effettuati dagli operatori in Paesi diversi da quello dove è insediato il centro della loro attività. Anche noti con la sigla IDE <sup>5</sup>, gli investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni durevoli (di controllo, paritarie o minoritarie) in un'impresa estera (Mergers & Acquisitions) o alla costituzione di una filiale all'estero (investimenti greenfield), che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita. È uno degli aspetti centrali del fenomeno di globalizzazione dell'economia mondiale.

Gli investimenti diretti esteri sono effettuati principalmente per 3 ragioni:

---

<sup>5</sup> Treccani

- Resources seeking
- Market seeking
- Knowledge seeking

Nel primo caso l'impresa individua nel Paese di investimento il luogo adatto dove reperire risorse, esse possono essere materie prime come manodopera qualificata.

Con il termine Market Seeking si individua una strategia tale per cui un'impresa entra in un mercato per supportare dei clienti o avere accesso ad altri mercati di sbocco.

Infine con Knowledge seeking si intende la ricerca di know-how inteso sia come conoscenza che relativamente a nuove tecnologie che possano facilitare o dare un boost al business dell'impresa.

## 2.8 Implementazione della strategia di internazionalizzazione

La fase di implementazione della strategia è la fase più critica, perché richiede la gestione di alcune variabili che facilitano o inibiscono la strategia stessa.

Il ruolo dei manager è fondamentale in quanto può consentire di comprendere tempestivamente le difficoltà associate alla prima fase, permettendo di elaborare soluzioni ed adattare le scelte alle evoluzioni del contesto. La loro formazione, l'uso delle lingue e l'esperienza all'estero può facilitare la comprensione del contesto. Lo stile di management determina una maggiore o minore propensione al rischio.

L'internazionalizzazione può essere inoltre influenzata da determinanti organizzative come le caratteristiche dei prodotti e delle strutture aziendali. Si può fare l'esempio di un ufficio vendite estero che può essere il primo passo verso l'internazionalizzazione

Infine, non per ultime bisogna considerare le risorse organizzative, intese come finanziarie ed umane. Avere risorse predisposte mentalmente verso un cambiamento ed un'apertura internazionale, con le giuste competenze può rendere meno indolore il processo e le incomprensioni che potrebbero nascere ad esempio dalle barriere linguistiche.

Il successo che un'impresa può conseguire selezionando una determinata modalità di ingresso dipende dall'efficienza del management e della relazione tra la casa madre e l'unità estera, tale da permettere all'impresa il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Il controllo che si avrà chiaramente deriva dalla modalità di ingresso selezionata e dai vari meccanismi di controllo che potranno essere adottati in relazione ad essa.

L'analisi empirica ci rivela la correlazione tra controllo e riuscita dell'internazionalizzazione, e più l'impresa è internazionalizzata più prediligerà modalità dirette di presenza sui mercati.

Un approccio strutturato e ben pensato dunque, garantirà successo all'internazionalizzazione dell'impresa permettendo di utilizzare efficientemente l'uso delle risorse che soprattutto inizialmente sono scarse.

### 3. Accordi, alleanze ed acquisizioni come modalità di crescita internazionale

Gli imprenditori hanno vari modi per entrare in un mercato: entrare direttamente, usare accordi di licenza o attraverso fusioni ed acquisizioni. In questo scenario va considerato anche l'arco temporale nel quale si vuole agire, poiché sicuramente nel breve periodo è più immediato un'alleanza piuttosto di un'acquisizione, operazione da svolgere con cura. Negli ultimi anni anche grazie alla globalizzazione abbiamo avuto sempre più fenomeni di collaborazione, di acquisizione e fusione grazie alla spinta della competitività per la sopravvivenza nel mercato.

Le fusioni e le acquisizioni offrono alle imprese il mezzo più rapido per espandere i confini all'estero, anche se però spesso vengono percepite come meri cambi di proprietà da mani nazionali a mani estere che aumentino la dominazione straniera in un determinato settore, senza sviluppare l'economia per la collettività locale.

L'alleanza strategica viene definita come "un accordo di cooperazione fra imprese relativamente durevole, che implica flussi e collegamenti e che utilizza risorse e/o strutture di governo da

organizzazioni autonome per il raggiungimento congiunto di obiettivi individuali collegati alla missione aziendale di ciascuna impresa che partecipa”<sup>6</sup>.

Questa definizione include un numero elevato di accordi che possono assumere o meno forme contrattuali a scopo di sviluppo congiunto di prodotti/servizi. Le alleanze strategiche come gli accordi, riguardano attività verificali a monte (forniture), attività verticali a valle (intermediari, punti vendita..), attività laterali (imprese complementari), attività orizzontali (con imprese concorrenti). L'orizzonte temporale di questi accordi varia a seconda della tipologia, brevi e poco impegnativi sino a relazioni come le joint venture che prevedono partecipazione patrimoniale e orientate a tempi medio-lunghi o lunghi. Un'alleanza non è una semplice transazione di scambio ma avviene attraverso una serie di accordi bilaterali arrivando addirittura a partecipazioni minoritarie di capitale attraverso holding.

Al contrario si definisce acquisizione internazionale qualsiasi operazione fra due imprese di nazionalità diverse che preveda l'acquisto da parte di un'impresa della totalità o della quota di maggioranza delle azioni dell'altra. L'acquisizione può essere uno degli strumenti facente parte della strategia aziendale e possono effettuare integrazioni verticali o orizzontali a seconda dei soggetti che operino nello stesso business o in una parte della filiera. L'acquisizione si traduce con tramite un'offerta pubblica di acquisto.

Ogni Opa, volontaria o obbligatoria, può poi assumere due diverse forme: consensuale e ostile. Il primo caso si configura quando l'azienda vittima di scalata si pronuncia favorevole alla scalata stessa, permettendone il proseguimento. Si parla invece di Opa ostile quando il CdA si esprime contrario all'offerta, generalmente perché non gradisce il soggetto offerente e non ha la minima intenzione di permettergli di acquisire il titolo di socio di controllo.

È qui che possono verificarsi le azioni difensive citate sopra, che sono tipicamente tre: l'azienda target può chiamare in soccorso il cosiddetto “cavaliere bianco” (white knight) che presenti una controfferta volta a competere con quella dello scalatore non gradito; può rendere l'Opa più costosa aumentando il prezzo delle azioni (con un aumento di capitale, una conversione da azioni con diritto di voto parziale ad azioni con voto pieno, con un acquisto di azioni proprie che ne sostenga

---

<sup>6</sup> (Parkhe 1990-91, Gulati 1998).

la quotazione); può infine, ma è facile capire che sia l'ultima, controproducente spiaggia, arrivare a cedere determinate attività o rami d'azienda per ridurre l'interesse dello scalatore.

L'acquisizione si distingue dalla fusione perché, nella prima, la società incorporante e quella incorporata mantengono le originarie strutture giuridiche, mentre nella fusione una nuova entità giuridica sostituisce quelle originarie, che cessano di esistere

L'utilizzo sempre più diffuso di forme di collaborazione e acquisizioni ha contribuito ad evidenziare come molti strumenti che sembravano vantaggiosi sulla carta si sono poi tradotte in fallimenti per varie cause, tra cui l'incapacità nella scelta del giusto partner.

### 3.1 Obiettivi strategici e criteri di scelta

La scelta della tipologia di alleanza strategica o la decisione di effettuare un'acquisizione è legata agli obiettivi strategici dell'azienda ed in secondo luogo delle attività della catena del valore delle due imprese che diventano oggetto di alleanza o si fondono. Nel caso delle alleanze più strategica è l'attività che sarà coinvolta e maggiore sarà il controllo che il partner vorrà avere.

L'estensione della dipendenza organizzativa è uno degli elementi che differenziano le forme di alleanza. Nel caso di un approccio verticale vengono considerate tutte le attività della catena del valore che con lo sforzo congiunto porta ad una nuova catena che permette alle imprese di essere più competitive. La cooperazione o acquisizione può avvenire anche fra soggetti con relazioni orizzontali, che forniscano quindi input simili, conseguendo quindi la ricerca di una diminuzione dei costi per massimizzare i profitti.

Gli obiettivi principali che spingono le imprese a ricorrere ad accordi, alleanze ed acquisizioni sono:

- Gestione ed ampliamento lungo il vettore geografico delle attività dell'impresa;
- Svolgimento, insieme ad un altro soggetto, di attività o gruppi di attività per raggiungere una dimensione ottimale dell'attività stessa;
- Controllo dell'intera filiera;
- Ripartizione della filiera fra diversi attori;



- Estensione della gamma di attività svolte.

Il primo punto è strettamente collegato all'internazionalizzazione dell'impresa perché consente di operare in altri mercati.

Il secondo punto si rispecchia nella possibilità di utilizzare economie di diverso tipo (scala, assorbimento, raggio d'azione) operando sulla dimensione produttiva e distributiva-

Il controllo della filiera o cercare di spezzarla sono obiettivi che possono essere raggiunti con maggiore efficienza insieme ad un partner.

Estendere la gamma delle attività svolte può essere conseguito in due modi: senza produrre direttamente ma acquisendo i risultati/prodotti svolti dal partner oppure effettuando scambi di prodotto con esso. Tali operazioni possono avere come scopo l'adattamento dei prodotti ai mercati locali e favorire l'internazionalizzazione dei partner.

Rispetto alle alleanze strategiche le acquisizioni denotano un livello di incertezza minore per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi. Nelle acquisizioni le maggiori criticità sono date da un'errata definizione del prezzo oppure dall'incapacità di gestire la fase post acquisizione.

Anche l'acquisizione si divide in fasi:

1. Ricerca e selezione del target;
2. Progettazione (valutazione e negoziazione);
3. Gestione post acquisizione;
4. Miglioramento delle performance ed apprendimento.

Le prime due riguardano la cosiddetta fase ex ante mentre le seconde riguardano la fase ex post.

### 3.2 Alleanze strategiche

Anch'esse si dividono in due fasi come le acquisizioni. Entrambe sono molto articolate e sono fondamentali per la riuscita dell'alleanza stessa.

Nel caso delle alleanze internazionali la fase ex ante assume importanza maggiore perché è il momento in cui l'impresa attua le azioni svolte alla riduzione dell'asimmetria informativa che caratterizza i mercati internazionali.

La prima fase consiste nella definizione degli obiettivi che si intende raggiungere in modo da identificare più facilmente un partner complementare. In questa fase si necessita di comprendere le caratteristiche dei partner in termini di compatibilità strategica, culturale, finanziaria, dimensionale, tecnologica.

Successivamente inizia la ricerca vera a propria, che nel caso di mercati sconosciuti può durare anche mesi. Vi sono incontri, scambi, confronti a scopo valutativo ed in seguito si può iniziare con la negoziazione. Una volta siglato l'accordo inizia la difficile fase dell'implementazione, che è il momento più cruciale e manifesta la bontà della gestione e degli accordi presi. Infine, la trasformazione di obiettivi in politiche e attività quotidiane nella relazione con il partner sono fondamentali per garantire l'efficacia dell'alleanza.

E' fondamentale porsi nella giusta ottica e non guardare solo l'aspetto economico-finanziario (quando ci sarà il ritorno finanziario e quale sarà la sua entità), ma dare importanza agli aspetti commerciali considerando i vantaggi che offre l'alleanza in termini di interscambio di competenze e di know-how, e di sviluppo di nuove potenzialità. Le intese che mirano esclusivamente ad ottenere un ritorno sull'investimento sono destinate prima o poi a fallire, poiché comunque è implicito l'obiettivo del controllo. Un'alleanza è proficua quando nasce dalla consapevolezza dei vantaggi che essa offre a livello strategico-competitivo, ed è spinta dalla motivazione, dalla creatività, dalla volontà di dirigere sforzi, energie e impegno nella costruzione di una realtà aziendale molto più competitiva, che consente di raggiungere successi non ottenibili con la conservazione della propria autonomia. In un'alleanza entrambi i partner sono consapevoli di alcuni aspetti:

- ognuno di essi ha capacità e competenze che mancano all'altro;
- l'intesa darà loro la forza e l'importanza che mai avrebbero potuto avere come singole entità (l'alleanza rappresenta lo strumento che permette ai partner di superare i propri limiti);

- per far funzionare l'intesa, ognuno di essi deve lavorare con impegno e costanza (il rischio è che uno dei due, non vedendo subito dei risultati, voglia fermarsi).

L'alleanza non presuppone necessariamente l'esistenza di un contratto formale; può essere sufficiente un accordo che preveda alcune norme vincolanti per entrambi. Stringere un'alleanza con altre imprese per conquistare i mercati chiave nel mondo non è sicuramente facile. Significa cambiare i propri sistemi di produzione, di distribuzione, di logistica, ecc. in funzione delle esigenze dell'alleanza. Bisogna porsi nell'ottica di dover impegnare molto tempo nella gestione della nuova organizzazione e nel coordinamento delle persone. Chi vede questa situazione solo dal punto di vista delle difficoltà e del tempo che "si perde" nell'affrontare le problematiche, dimentica i vantaggi che porterà alla sua impresa un'alleanza globale.

A rafforzare negativamente questo punto di vista ci sono anche le problematiche che nascono di conseguenza a livello contabile e di controllo. Lamentarsi delle difficoltà non fa altro che allontanare i partner dal comprendere i vantaggi che porterà l'intesa stessa.

La revisione dell'alleanza necessita quasi sempre una rinegoziazione dell'accordo formale, e spesso in un contesto internazionale si rischia di ricominciare complesse negoziazioni, "perdendo" tempo e rischiando lo scioglimento della relazione.

Per evitare queste situazioni le aziende inseriscono opzioni reali nei loro accordi di partnership al fine di riconfigurare automaticamente la relazione in caso di raggiungimento di determinati obiettivi. Ad esempio, al raggiungimento di un fatturato definito l'aumento del coinvolgimento finanziario da parte di entrambi.

I settori maggiormente coinvolti in questi processi sono quelli manifatturieri e delle telecomunicazioni, anche se vi è un aumento importante negli ultimi anni nel settore High Tech.

### 3.3 Acquisizioni internazionali

Il crescente ricorso alle acquisizioni e fusioni internazionali è dovuto ai cambiamenti in atto nel contesto economico internazionale. I principali mutamenti nell'ambiente economico globale sono:

- Tecnologia (crescenti costi in R&D, nuove tecnologie dell'informazione);
- Ambiente politico e normativo (liberalizzazione del commercio e degli investimenti diretti esteri, programmi di deregulation e privatizzazioni);
- Cambiamenti nei mercati dei capitali.

Queste 3 variabili offrono continuamente nuove opportunità di business e relativi rischi, che possono portare nel lungo periodo benefici a livello di asset strategici, conquista di quote di mercato, sinergie, diversificazione del rischio ecc.

Vi sono anche alcuni fattori di base altrettanto rilevanti:

- Ricerca di nuovi mercati
- Accrescimento del potere e dominio di mercato
- Accesso a beni patrimoniali
- Aumento dell'efficienza tramite sinergie
- Maggiori dimensioni delle aziende
- Diversificazione dei rischi
- Motivazioni finanziarie
- Motivazioni personali

In quasi tutti i casi la crescita dimensionale ed internazionale consente di rispondere alle pressioni ambientali. I fattori di base spingono le imprese a fondersi ed acquisire combinando le opportunità e le pressioni date dall'ambiente economico globale, spingendole al raggiungimento di risultati che consentono di difendere e sviluppare la propria posizione sul mercato.

La fase ex ante di un'acquisizione si compone dei seguenti momenti fondamentali:

1. Identificazione del fabbisogno/obiettivi da raggiungere;
2. Definizione del profilo ideali di impresa da acquisire;

3. Identificazione dei target;
4. Selezione e valutazione del target;
5. Determinazione del prezzo;
6. Negoziazione.

Le fasi indicate sono molto simili all'esplorazione dei vari partner per alleanze. Non è infatti casuale che le alleanze siano utilizzate come strumento preliminare per selezionare e conoscere il partner, procedendo successivamente in un secondo momento all'acquisizione stessa. Può dunque capitare che un'alleanza diventi occasione di incontro e frequentazione tra imprese che spinte dalla competitività prodotta possano valutare un passo successivo.

La validità dell'acquisizione quindi dipende dalla compatibilità delle rispettive attività, di apprezzare le sinergie e di generare un maggior valore da un'eventuale acquisizione.

La determinazione del prezzo di acquisizione è una fase delicata che condiziona l'effettiva capacità dell'operazione di creazione del valore. I fattori che influenzano il prezzo sono il valore intrinseco dell'impresa acquisita dato dalla valutazione del valore attuale netto dell'impresa (si determina in ipotesi di continuazione della corrente gestione manageriale), il valore creato per gli azionisti che dipende dalla capacità di gestione dell'impresa acquirente, ossia dalla sua abilità nell'appropriarsi delle sinergie. Il valore di mercato ed il prezzo di acquisto dipendono, rispettivamente, dal prezzo delle azioni, cioè dalla capitalizzazione di borsa, e dal prezzo considerato accettabile dagli azionisti dell'azienda target.

Le fonti di potenziale valore sono rappresentate dal conseguimento di una migliore efficienza in termini di costi ed un miglioramento del livello dei ricavi.

Per conseguire maggiore efficienza nei costi bisogna combinare i network di filiali, convertire e unificare i sistemi IT ed integrando i sistemi di back office. L'incremento dei ricavi, invece, può essere perseguito tramite la conservazione dei precedenti clienti, la motivazione e formazione dei dipendenti o la minimizzazione delle disfunzionalità del servizio ai clienti. Le operazioni citate non sono di facile implementazione e possono comportare costi elevati oltre ad un'incertezza a livello temporale per la riuscita.

Determinare il prezzo dunque, diventa un processo molto complesso che può generare diversi errori di valutazione. Nei mercati finanziari internazionali il prezzo d'acquisizione sarà quasi

sempre più alto del valore intrinseco dell'impresa obiettivo. L'impresa acquirente deve sincerarsi dell'esistenza di risparmi di costo e generatori di ricavi per giustificare il costo

La fase ex post è forse la fase più complicata, in cui si misurerà se effettivamente l'acquisizione porterà i "frutti" sperati. Nel caso due imprese che si fondono abbiano dimensioni differenti, il processo sarà ancora più difficile sia dal punto di vista strutturale che culturale. Il processo di integrazione richiede lo sviluppo di capacità organizzative specifiche per la sua gestione definendo strutture specializzate, processi e strumenti dedicati ad esso.

L'integrazione può essere effettuata attraverso 3 approcci differenti:

- Assorbimento;
- Preservazione;
- Simbiosi.

L'assorbimento prevede una rapida integrazione dell'acquirente all'impresa target di risorse e capacità.

La preservazione tende a proteggere le capacità dell'acquisito dalle pressioni provenienti dall'acquirente, diffondendo lentamente la conoscenza proveniente dall'impresa acquirente.

La simbiosi, infine, tende a favorire uno scambio di informazioni tra le imprese, lasciandole però distinte. Questa strategia è spesso utilizzata in imprese che concorrono nello stesso business o di simili caratteristiche.

La modalità utilizzata dipende dal grado di indipendenza strategica e dal grado di autonomia che si vuole ottenere.

Questi 3 approcci si distinguono anche in termini di livello dell'integrazione raggiunta, nella velocità di integrazione e nelle sostituzioni unilaterali o reciproche del know-how.<sup>7</sup>

	Assorbimento	Simbiosi	Preservazione
Integrazione	Alta	Crescente	Bassa
Velocità	Alta	Media	Irrilevante
Sostituzione	Alta	Bassa	Nessuna

---

<sup>7</sup> Haspeslagh e Jemison 1992

L'assorbimento è la modalità di integrazione che consente di appropriarsi di gran parte del valore creato, però richiede un notevole sforzo da parte dell'impresa acquirente oltre che di velocità elevata.

La complessità della fase ex post deriva da:

- Alto numero di decisioni da intraprendere;
- Simultaneità delle decisioni;
- Interdipendenza delle decisioni;
- Incertezza riguardante le performance che possono generare.

Il successo a sua volta dipende da tre condizioni:

- La cultura e lo stile di management dell'acquirente;
- L'utilizzo di strumenti di comunicazione adeguati e la generazione di consenso;
- La capacità di integrazione data dalle esperienze precedenti e dal grado di apertura verso nuove realtà.

La distanza culturale può essere intesa come la differenza tra le varie nazioni, la cultura ed i comportamenti diffusi e radicati nell'impresa e le sottoculture aziendali.

Se si desidera creare una nuova cultura comune è importante seguire un processo bottom-up ovvero con il top management che comunica la visione e si limita a monitorare la qualità delle azioni intraprese, rinforzando segnali ed azioni. I nuovi valori culturali devono essere collegati alle performance e immersi nella strategia a livello aziendale e nella sua implementazione.

La preconditione all'attuazione di queste politiche è la creazione del consenso, che richiede uno sforzo notevole in termini di tempo e capacità. Questo consenso dev'essere condiviso da parte degli azionisti che daranno l'ok allo stanziamento di risorse e dell'impegno necessario alla positiva realizzazione della strategia.

La comunicazione è fondamentale e guida il cambiamento, cercando di bypassare le criticità dal punto di vista strutturale e soprattutto culturale. È importante la comunicazione di risultati

positivi, generando in questo modo un importante effetto domino per consolidare i risultati dell'acquisizione.

Il miglior metodo per ricevere consenso è il trasferimento di informazioni associato però al coinvolgimento, richiedendo suggerimenti, codificando le informazioni, pianificando le decisioni future basandosi anche sui feedback ricevuti.

Diversi studi dimostrano che l'esperienza acquisita precedentemente dall'azienda aiuta in maniera positiva ed influenza la gestione della fase post acquisizione, aumentando di conseguenza la probabilità di ottenere i risultati fissati.

Soffermandosi sulle performance si stima che il ritorno medio per gli azionisti dell'azienda acquisita sia circa il 25-30%. I risultati sono equiparabili con quelli delle joint venture e delle alleanze, anche se in molti casi performano in maniera peggiore.

I risultati ottenuti variano secondo diversi fattori tra cui:

- Le caratteristiche pre-acquisizione delle risorse di entrambe le imprese;
- Le caratteristiche del processo di negoziazione;
- La decisione di interazione post acquisizione;
- L'abilità dell'acquirente nella gestione delle differenti fasi del processo.

Con il primo punto si fa riferimento alla reciprocità delle risorse rispetto al prodotto/mercato, alle risorse organizzative e culturali, alla qualità delle risorse in termini di performance pre acquisizione e alla dimensione relativa in termini di obiettivo dell'acquisizione.

Le caratteristiche del processo di negoziazione rappresentano le ostilità, la rilevanza dell'offerta competitiva e dalla tipologia e struttura di acquisizione.

Le decisioni post acquisizione sono correlate al livello di integrazione, relativamente all'ampiezza della dimensione dell'integrazione e velocità del processo di integrazione tra le attività delle due imprese.



## 3.4 Conclusioni

Uno studio<sup>8</sup> ha individuato che le alleanze internazionali hanno un tasso di successo superiore al 50%, le acquisizioni funzionano meglio in core business ed in aree geografiche in cui l'impresa acquisitrice è già presente, mentre le alleanze funzionano meglio nel caso in cui siano coinvolti business correlati ed in mercati geografici in cui non si è ancora presenti.

Le alleanze fra imprese di dimensioni eterogenee difficilmente funzionano o comunque generano performance mediocri. Le alleanze che hanno successo sono quelle che evolvono e cambiano nel tempo, grazie alla flessibilità dei partner che aiuta nel superamento delle difficoltà negli anni. Molto spesso sono più efficaci quando un partner controlla un interesse di maggioranza. Il 75% delle alleanze si è concluso con l'acquisizione di uno dei due partner.

Le acquisizioni e fusioni internazionali denotano un tasso di successo superiore a quello delle operazioni nazionali ed è spiegato dal fatto che internazionalmente è più facile avere affinità con il core business.

---

<sup>8</sup> Bleeke ed Ernst

## 4. Il caso RGI Group

### 4.1 Introduzione e Mission Aziendale

RGI è un Software Vendor indipendente, leader in Europa nella trasformazione digitale delle Compagnie assicurative.

Opera da 30 anni come solido punto di riferimento per lo sviluppo e implementazione di sistemi dedicati per Compagnie, Bancassurance<sup>9</sup>, Agenti, Broker, Promotori finanziari.

Con un team di più di 1.100 professionisti specializzati in IT e Business assicurativo su 21 sedi in Italia (mantenendo il core tra Ivrea, Torino e Milano), Francia e Lussemburgo, DACH e Slovenia, Irlanda, Africa e Middle East, RGI ha digitalizzato il business di più di 110 compagnie assicurative e 300 broker in EMEA.

Da sempre RGI dedica un'attenzione particolare all'evoluzione tecnologica e alla qualità degli strumenti che propone, per garantire non solo alte prestazioni, ma anche velocità di implementazione, tempi di rilascio contenuti e servizi di assistenza rapidi ed efficaci.

La Mission di RGI è soprattutto orientata all'importanza dell'evoluzione tecnologia e alla necessità di fornire sul mercato prodotti caratterizzati da una elevata qualità per garantire, non solo alte prestazioni, ma anche velocità di implementazione, tempi di rilascio contenuti e servizi di assistenza rapidi ed efficaci ai propri clienti:

“Vogliamo essere un Partner Affidabile e una delle realtà più innovative e influenti della industry assicurativa, in grado di affiancare il cliente in tutte le fasi del processo di innovazione tecnologica organizzativa e nell'evoluzione ai cambiamenti che il mercato impone oggi”

RGI ha un focus esclusivo verticale sulla industry assicurativa ed è specializzata nello sviluppo e implementazione di soluzioni assicurative modulari di Policy Administration System per tutti i canali distributivi e tutte le linee di business.

---

<sup>9</sup> Business di servizi offerti dalle banche che normalmente sono offerti dalle assicurazioni. La maggior parte delle banche tradizionali negli ultimi anni si è evoluta offrendo coperture e prodotti assicurativi

Il forte orientamento all'innovazione tecnologica e il focus esclusivo sull'industry assicurativa sono le basi che hanno permesso a RGI di sviluppare e diversificare la propria offerta, raggiungendo eccellenti livelli qualitativi nella proposta di soluzioni e di servizi ad alto valore aggiunto.

Per poter consolidare la sua posizione Leader, RGI Group collabora con due differenti tipologie di partners: Business, tra i quali troviamo imprese come ATOS, Capgemini e Reply, e Technology tra cui è presente IBM.

Di seguito una visione con un dettaglio maggiore relativo ad ogni partner:



Atos SE è una società europea che si occupa di servizi IT, con sede in Bezons, Francia e a Monaco di Baviera, in Germania. Atos è leader europea nei servizi digitali con 93.000 dipendenti che operano in 72 Paesi.

RGI e Atos hanno firmato un Global Alliance agreement, al fine di gestire congiuntamente il business e sviluppare servizi IT e di consulenza sui prodotti di RGI e sui servizi professionali di Atos.



Capgemini è una società attiva nei settori della consulenza informatica, dell'outsourcing, Body Rental e della fornitura di servizi. La società è quotata nell'indice CAC 40 alla Borsa di Parigi, conta 180.000 dipendenti ed una presenza in oltre 40 paesi nel mondo. La sede principale si trova a Parigi.

La partnership a livello global tra RGI e Capgemini prevede lo sviluppo congiunto di un programma di certificazione che identifichi un unico modello operativo per la definizione di ruoli e best practices dove Capgemini ha il ruolo di partner certificatore delle soluzioni RGI.



Macros Reply, fondata a Monaco di Baviera nel 1999, è la società specializzata in soluzioni di document management system del Gruppo Reply.

È focalizzata sull'ottimizzazione dei processi di business dei propri clienti e ha una posizione di rilievo nel mercato assicurativo tedesco.



Azienda statunitense, tra le maggiori al mondo nel settore informatico IBM produce e commercializza hardware, software e servizi informatici, offre infrastrutture, servizi di hosting, servizi di cloud computing e consulenza.

Oggi IBM sta emergendo come una società che fornisce soluzioni cognitive e piattaforme cloud

## 4.2 Storia

L'Impresa RGI viene costituita attraverso l'utilizzo della forma societaria di SRL (Società a responsabilità limitata) nel dicembre 1993 con prima denominazione "Italnet Assicurazioni Srl" dai soci HSD Management Tools S.r.l., Francesca Mancini e Dario Ravera Chion.

Italnet Assicurazioni Srl era una azienda avente come oggetto la realizzazione, lo studio, la progettazione e relativa manutenzione, la vendita, la locazione ed il noleggio di sistemi elettronici. Tuttavia si affiancò l'attività di consulenza, assistenza e promozione scientifica negli stessi campi di applicazione (sviluppo e manutenzione dei sistemi informativi nel settore finanziario ed immobiliare).

Nel 1994 Italnet Assicurazioni cambia la propria denominazione sociale in Eurotec e nello stesso periodo muta anche la sua compagine sociale, a seguito di alcune operazioni di cessione che hanno riguardato l'intera partecipazione di Francesca Mancini e una parte, corrispondente al 41% del capitale di Eurotec, della partecipazione di Dario Ravera Chion.

Nel 1995 Eurotec acquista una quota del 30% della RGI, impresa anch'essa nella realizzazione di sistemi elettronici e nella consulenza informatica, e nel 1996 Eurotec diventa azionista di maggioranza assoluta di RGI acquistando il 20% della stessa Italnet, posseduta per il 30% da Paolo Benini e per il restante 70% da Regulus, e l'1% dal gruppo GPA (holding di partecipazioni nel settore del brokeraggio assicurativo).

Nel 1998 Eurotec diventa unico azionista di RGI acquisendo dal gruppo GPA la rimanente quota azionaria pari al 49% del capitale sociale della stessa.

Successivamente si susseguono anni in cui l'obiettivo principale è rappresentata da una forte volontà di affermarsi sul mercato nazionale attraverso strategie di ampliamento considerando anche future opportunità internazionali. Pertanto nel 2000 RGI S.p.a acquisisce una partecipazione in Bemaweb S.r.l. impresa avente come oggetto la prestazione di attività di consulenza nel settore dell'informatica. Nel contempo all'interno dell'impresa, si verificano alcuni cambiamenti in termini di proprietà infatti sempre all'inizio degli anni 2000 HSD Management Tools esce dalla compagine azionaria di Eurotec attraverso una cessione del 10% della propria partecipazione ai soci restanti e il restante 11% a Francesca Mancini. Sempre

nello stesso anno, P.Benini diventato socio di maggioranza di Itanet cede interamente la propria quota, all'incirca pari al 70% a RGI (nell'anno successivo l'impresa Itanet viene completamente inglobata tramite una fusione).

Seguendo la strategia di ampliamento già avviata in precedenza, l'Eurotec decide di incorporare nel 2001 l'impresa RGI e di trasformare Eurotec in società per azioni adottando la denominazione di RGI S.p.a. Nello stesso anno, le attività nel mercato dei Broker assicurativi si consolidano attraverso l'acquisizione della ditta INFORMAS – INFORMATICA ASSICURATIVA la quale vanta di una ampia e fidelizzata gamma di clienti.

Nel 2003 anche la società controllata Bernaweb, che ha mutato nel contempo la propria denominazione in Sinergia, consolida la propria posizione di mercato acquistando un business branch dell'impresa Arcadia S.p.a. Nello stesso anno l'impresa RGI, attraverso la collaborazione di un proprio amministratore Mario Bosco, costituisce l'impresa FIVE Info Srl con l'obiettivo di rilevare da una azienda omonima un ramo d'azienda attivo nel mercato dei Broker assicurativi. Successivamente RGI diventa socio unico dell'impresa Five Info e cambia denominazione in RGI Outsourcing che diventa la prima società controllata del gruppo RGI.

Nell'anno successivo RGI continua la propria espansione attraverso l'acquisizione di un'altra impresa Penta Srl operante nella produzione di servizi e prodotti informatici per il settore bancario ed assicurativo soprattutto concentrata sulla tecnologia Java.

Nel 2004 si raggiunge un grande successo per l'impresa, in particolar modo il 21 Ottobre 2004 giorno in cui la Borsa Italiana Spa ha deliberato l'ammissione alla quotazione delle azioni RGI sul Segmento Expandi. L'offerta si concluse in maniera molto positiva ottenendo una sottoscrizione di quasi 395000 azioni e richiesta da parte di 4 investitori esteri.

Come già indicato in precedenza, nel mese successivo effettua un accordo strategico con due partners importanti IBM e Albis, necessari per lo sviluppo tecnologico. Questo accordo entra a far parte del piano strategico pubblicato nel Marzo 2005 (valido per il biennio 2005-2007) il quale prevedeva, tra altri obiettivi, lo sviluppo nel settore Bancassicurazione danni e la fusione delle controllate Sinergia e Penta (Penta in Sinergia). Tuttavia la fusione di Sinergia in RGI si

concluse alla fine del 2007 attraverso la raccolta dei fondi ottenuti dalla quotazione al Mercato Expandi di Borsa Italiana. Nel marzo del 2006 l'assemblea degli azionisti approva l'acquisto di 60.000 azioni per esigenze di investimento ed è proprio nel 2006 che l'azienda sigla l'accordo con un primario gruppo assicurativo, ossia Reale Mutua. Nello stesso anno RGI siglò un accordo con la compagnia Olandese ATRADIUS Credit Insurance per la sua controllata Italiana.

Prima della sottoscrizione dell'accordo venne deliberato un aumento di capitale per un numero all'incirca di 6620 azioni a servizio (prima parte del piano di stock option a favore dei dipendenti del gruppo, la seconda parte eseguita successivamente nel 2007).

La decisione di intraprendere ed elaborare piani di Stock Option aveva l'obiettivo di incentivare e fidelizzare i dipendenti favorendone la partecipazione all'azionariato della Società.

Nel 2007 RGI intraprese piani commerciali per ampliarne la struttura ed accrescere la Leadership nel settore assicurativo, questo anche attraverso la creazione di Join Venture con alcune compagnie di assicurazione per lo sviluppo dei servizi in Outsourcing.

Sempre nel 2007 si raggiunsero una serie di importanti traguardi:

triplice accordo tra RGI, HP e Reale Mutua avente l'obiettivo di regolare la gestione del servizio di assistenza di primo e secondo livello (incidenza dell'8% sul fatturato) tramite la controllata 3esse.

Accordo con Fondiaria – Sai

Acquisizione all'incirca del 75% di QuidWeb & media (Partner di Telecom Italia), azienda operante nel settore della comunicazione aziendale e nella realizzazione di progetti web based

Rafforzamento presenta nel settore assicurativo attraverso due importanti accordi: Gruppo Uniqua Assicurazioni e CARDIF Assicurazioni.

Attraverso l'accordo con il gruppo Agenti AVIVA, il Gruppo RGI rispose prontamente alla legge introdotta 40/2007 – Legge Bersani, la quale dava l'opportunità alle agenzie di commercializzare i prodotti di tutte le compagnie assicurative.

Avvio di una importante collaborazione con un importante Polo Universitario del Piemonte, Politecnico di Torino (con il contributo della Regione Piemonte) con l'obiettivo di fornire Master Formativi a fini di Formazione e successiva inserimento in azienda.

Nel 2008 venne siglato un accordo con il gruppo Europ Assistance, operante in più di 20 Paesi nel mondo, che allargò la sua leadership all'interno del mercato estero. La validità della strategia adottata si ottenne con altri accordi ma in particolar modo con la collaborazione professionale del Gruppo Talanx di Hannover (di cui HDI Assicurazione fa parte) essendo la terza realtà tedesca assicurativa. In quest'anno si verificò un ulteriore aumento di capitale che costituì la terza parte del piano di Stock Option.

Nel 2009 si assiste un turnaround<sup>10</sup> aziendale dovuto allo scoppio della crisi economia mondiale. Il turnaround non si manifestò con un cambiamento dell'assetto direttivo bensì si verificò un cambiamento delle proprie capacità di investimento e studio della clientela. Pertanto, si scelse di continuare ad investire in Italia in quanto poteva fornire maggiori ritorni riconsiderando alcune scelte di investimento all'estero, più dilazionata nel tempo. Proprio Grazie a queste decisioni il gruppo RGI non ha dovuto intraprendere nessuna strategia di salvataggio, anche se in quest'anno si verificò l'uscita del gruppo dalla Borsa.

Gli anni successivi comportano un calo del fatturato ma attraverso il riciclo delle figure professionali e dei dipendenti all'interno dell'impresa, ha permesso di non arrestare la crescita del gruppo sebbene rallentata. RGI pose le basi per una grande innovazione la quale assorbì la maggiore degli investimenti chiamata "Innovazione digitale" che puntò ad utilizzare i social network come Google Plus o Facebook in modo tale da agevolare le compagnie nella vendita dei propri prodotti con l'obiettivo di essere sempre più vicino alle necessità della clientela comportando costi di gestione inferiori, riduzione dei prezzi delle polizze. Sebbene la crisi abbia rallentato la crescita dell'impresa, RGI continuò a stringere relazioni ed accordi, infatti 2012 siglò un accordo con Audatex, azienda specializzata in nella progettazione, sviluppo, e commercializzazione di soluzioni tecnologiche per il mercato italiano. Tuttavia non si arrestò nel porre le basi di nuovi prodotti e in particolar modo nello sviluppo di nuove piattaforme (ad esempio PASS\_Homeinsurance) che consisteva nella messa a disposizione di una area

---

<sup>10</sup> Piano di ristrutturazione e risanamento di un'azienda



riservata dedicata ad ogni contraente dove ognuno può consultare, mediante account personale le condizioni contrattuali sottoscritte, lo stato dei pagamenti, le relative scadenze, possibilità di effettuare rinnovi, riscatti etc. Tale rinnovamento venne messo in atto per rispondere al decreto Sviluppo 2012 il quale prevede la diffusione e il contributo all'utilizzo delle tecnologie dell'informazioni e della comunicazione, allo scopo di favorire l'innovazione e la crescita economica anche mediante lo sviluppo e l'accelerazione della diffusione della rete di nuova generazione.

Dal 2012 ai giorni nostri, l'obiettivo del gruppo RGI si è basato sulle opportunità di crescita a livello internazionale, che grazie al fondo di investimento ARDIAN, ha potuto fornire una grande spinta nonostante gli anni successivi alla crisi e di lenta ripresa. Nonostante ciò, il gruppo RGI è riuscito ad entrare in alcuni dei mercati internazionali soprattutto in quello Tunisino e Francese e anche in Germania.

Con l'obiettivo di espandere la propria presenza sui mercati internazionali, ha intrapreso l'acquisizione di alcune imprese strategiche le quali potessero essere compatibili con il prodotto. In particolare, nell'anno 2016 si è assistito all'acquisizione dell'impresa francese KAPIA Solution, realtà importante operante all'interno del mercato francese.

Nel 2018 è stato finalizzato il passaggio dal fondo di investimento ARDIAN al fondo Corsair Capital, società leader nel settore private equity<sup>11</sup>, focalizzata nel settore dei servizi finanziari.

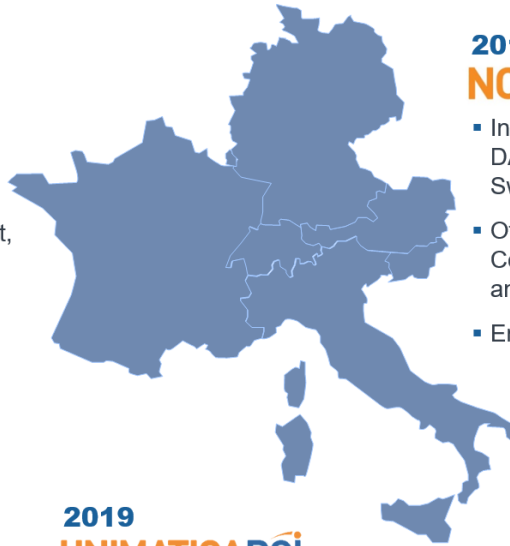
Sotto quest'ultima gestione è stato finalizzato un piano di espansione che ha portato all'acquisizione di nuove società nel gruppo come NOVUM (società leader nell'area DACH e specializzata nello sviluppo di soluzioni software per la gestione del core business delle compagnie assicurative) ed Unimatica S.p.a (società leader in Italia nei servizi di firma digitale e conservazione a norma) accrescendo la propria leadership nel mercato EMEA.

---

<sup>11</sup> Attività di investimento istituzionale in capitale di rischio di aziende non quotate caratterizzate da un elevato potenziale di sviluppo.

### 2016 KAPIARGI

- Life insurance software leader in France and Luxembourg
- Office locations: Paris, Niort, Nantes, Lille, Aix en Provence and Luxembourg
- Employees: **110**



### 2019 NOVUMRGI

- Insurance cloud platform leader in DACH (Germany, Austria, Switzerland)
- Office locations: Nuremberg, Cologne, Vienna, Salzburg, Illnau and Maribor
- Employees: **100**

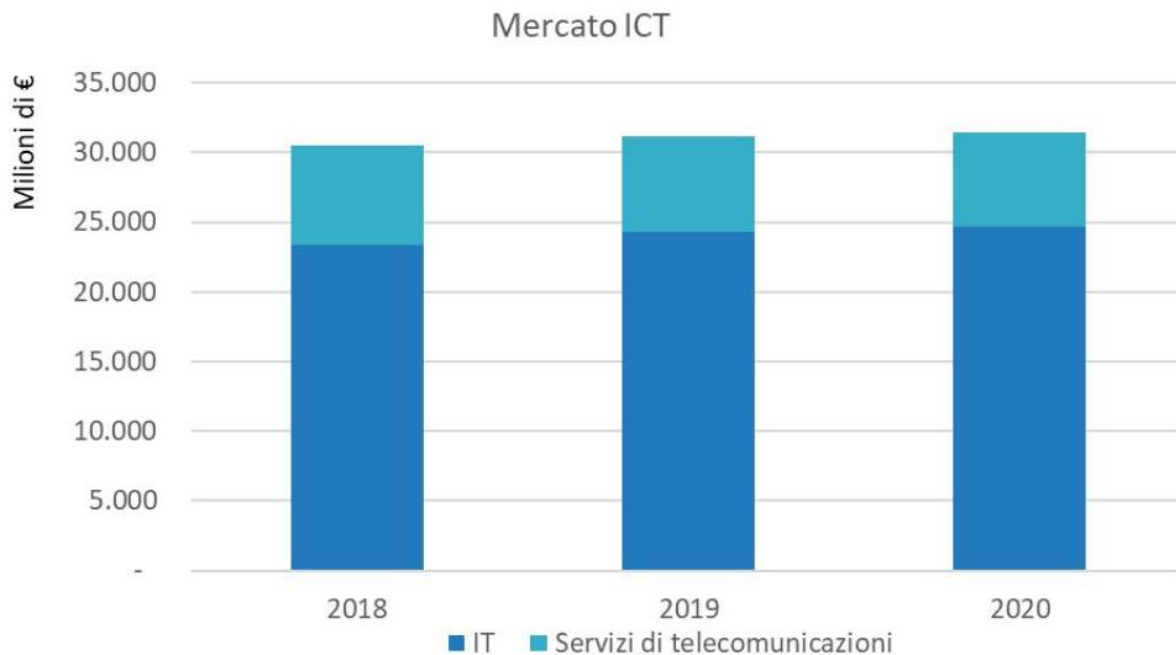
### 2019 UNIMATICARGI

- Leader in digital signature and paperless automation in Italy
- Office locations: Bologna
- Employees: **100**

## 4.3 Mercato di riferimento

L'impresa RGI Group opera nel settore dell'ICT, acronimo di Information Communication Technology che ha per oggetto di analizzare e sviluppare nuovi modelli di integrazione di sistemi di elaborazione, trasformazione e trasmissione dell'informazione. Quindi comprende l'insieme delle nuove tecnologie che consente di trattare e scambiare le informazioni.

L'ICT è costituita da diverse aree, quali informatica, elettronica e telecomunicazioni ed è alla base dell'evoluzione tecnologica odierna: nell'economia, nella produzione industriale e nella vita di tutti i giorni. Nel caso in oggetto di RGI Group l'area di interesse è quella dell'informatica.



Fonte: Elaborazioni IDC per Assintel Report 2020

Basandoci su quanto riportato da Assintel<sup>12</sup> il mercato è in crescita ormai da diversi anni facendo registrare un +2,3% del 2019 sul 2018.

Effettuando un'analisi più approfondita del mercato ICT italiano nelle sue due componenti principali, IT e Telecomunicazioni, si osserva il consolidarsi di un trend caratterizzato da dinamiche differenti e contrapposte. Se da un lato non si arresta la flessione della spesa per i servizi di Tlc (fisso e mobile) con un valore che nel 2019 si assesta sui 6,9 miliardi di euro, in diminuzione (-2,7% rispetto al 2018) dall'altro il mercato dell'Information Technology cresce del 3,8% in un anno per una spesa complessiva superiore ai 24,2 miliardi di euro.

Il trend si manterrà costante anche negli anni a venire: calcolando il quinquennio 2018-2022, il trend è previsto ancora in contrazione per le Tlc, con una decrescita media annua del -2%, che porterà il mercato ad atterrare su un valore complessivo di circa 6,5 miliardi di euro.

Riguardo all'IT nel 2020 la crescita è stimata all'1,9% pari a 24,7 miliardi di euro, grazie soprattutto alla componente software (nel 2020 pari a 7,3 miliardi di euro, +6,3% rispetto al 2019).

<sup>12</sup> Associazione Nazionale delle imprese ICT

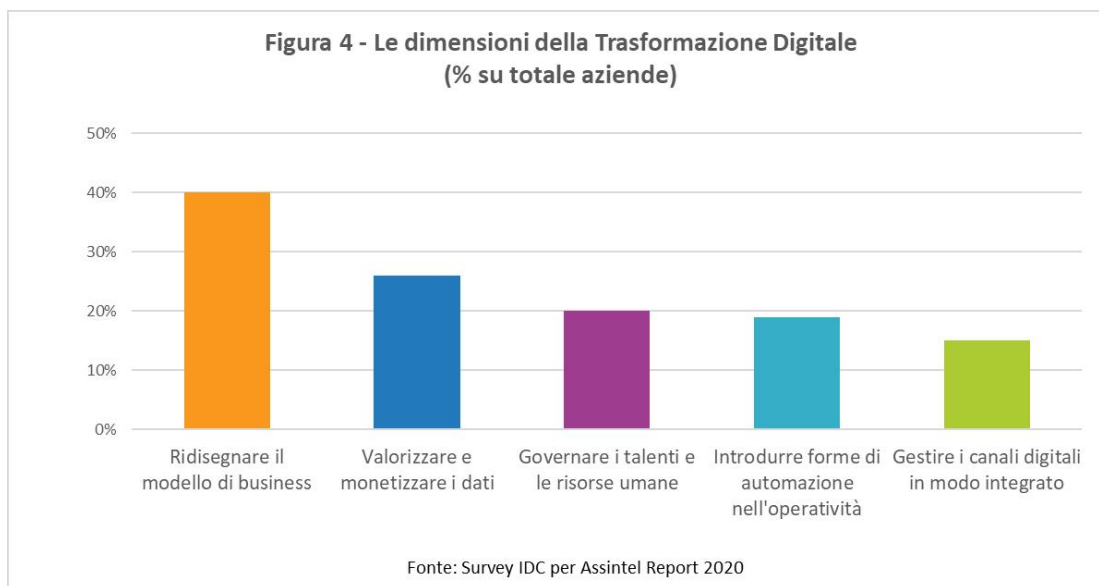
“Tale trend è previsto consolidarsi anche negli anni successivi con una crescita complessiva degli investimenti IT per il periodo 2018-2022 pari al 2,6%, che porterà tale mercato a un valore di poco inferiore ai 26 miliardi di euro nel 2022” secondo Assintel.

Uno dei fattori che traina la crescita dell'IT è la digitalizzazione delle imprese. Dal report si evince che la componente dei progetti di trasformazione e innovazione digitale traina la crescita della spesa, alimentata dalle tecnologie emergenti e dai cosiddetti “pillar” della Terza Piattaforma, soprattutto Cloud e Big Data & Analytics.

Tra le tecnologie emergenti, a crescere esponenzialmente negli investimenti delle imprese italiane saranno l'Internet of Things (+24% nel 2019, +19% nel 2020), l'Intelligenza Artificiale (+39,1% nel 2019, +34% nel 2020), le soluzioni di Realtà Aumentata e Virtuale (+160,5% nel 2019, +285,6% nel 2020) e i dispositivi Wearable (+116,2% nel 2019, +50,8% nel 2020).

La spesa aziendale italiana in servizi Public Cloud crescerà del +26,1% nel 2019 e del 24,4% nel 2020, mentre le soluzioni Big Data & Analytics cresceranno del +7,6% nel 2019 e del +7,8% nel 2020.

Le trasformazioni digitali, secondo Assintel, sono nei piani del 40% delle aziende italiane e per lo più mirano a ridisegnare il modello di business e la valorizzazione dei dati.



## 4.4 Mercato Assicurativo

Il mercato assicurativo ha lo scopo di ridurre l'area di incertezza del singolo individuo sulla sua situazione futura, questo a causa sia di una generale avversione al rischio sia di una situazione di informazione imperfetta. È il luogo dove ogni compagnia individua il proprio micro-ambiente all'interno del quale vi saranno svariati interlocutori (stakeholder) con cui essa dovrà necessariamente confrontarsi. L'ambiente determina il sistema di vincoli-opportunità, i quali sono collegati e dipendenti da leggi, da provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e dalla mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della popolazione. Questi condizionamenti, accentuati in passato per il più stretto controllo dello Stato sulla sfera economica, finiscono per restringere l'area di manovra della compagnia stessa. Nonostante questo prevalente rapporto di dipendenza dell'impresa nei confronti dell'ambiente, è necessario indicare che sono le stesse influenze che le imprese esercitano nell'ambiente in cui operano.

Il mercato dei servizi assicurativi in precedenza presentava una forte connotazione domestica in cui era possibile operare con bassi volumi di vendita ed alti margini. Da questa fase di "isolamento" commerciale, che si è consolidata nel chiuso di ogni singolo mercato nazionale, si è passati ad un "mercato unico" grazie alla spinta del fenomeno della Globalizzazione, che ha comportato un aumento della complessità dell'ambiente.

Esistono, comunque, dei fattori di ostacolo alla concorrenza all'interno del mercato assicurativo. Per esempio, in relazione alla possibilità di nuovi entranti potenziali nel mercato, i produttori, già presenti su quest'ultimo, possono adottare strategie rispettivamente collusive, accomodanti o, in termini di prezzi praticati, ovvero, di quantità prodotte.

Un elemento che può condizionare il comportamento concorrenziale dei soggetti economici, nel mercato, è costituito dalla esistenza di barriere all'entrata, le quali hanno l'obiettivo di scoraggiare nuovi entranti potenziali:

- **Barriere amministrative:** quando la pubblica amministrazione subordina l'accesso al mercato alla concessione di specifiche autorizzazioni (o al soddisfacimento di particolari

requisiti) In particolare, il recepimento delle Direttive CEE in materia assicurativa, e, da ultimo di quelle c.d. di “terza generazione”, ha comportato una serie di decreti di attuazione e di provvedimenti da parte del legislatore italiano riguardanti i criteri di accesso nel settore assicurativo vita (D.L. 17 marzo n.174) e di onorabilità e professionalità degli operatori (D.M. 24 aprile 1997 n.186), La richiesta di questi requisiti è motivata dall’interesse pubblico a tutelare la stabilità degli intermediari, al fine di evitare che l’accesa concorrenza possa essere, causa del loro fallimento;

- Barriere non strategiche- economie di scala: la loro presenza, infatti, consente di stabilire il prezzo ad un livello tanto più elevato, quanto maggiore è la condizione minima ottimale di produzione richiesta, affinché un potenziale concorrente possa realisticamente pensare di entrare sul mercato e di restarvi profittevolmente;
- Barriere strategiche:
  - 1) i comportamenti “scoraggianti”: le imprese esistenti intraprendono per scoraggiare l’ingresso di nuovi entranti. Come ad esempio per l’esistenza di particolari condizioni che facilitano l’atto di acquisto del prodotto-servizio;
  - 2) differenziazione dei prodotti: un vantaggio per l’operatore già presente sul mercato nei confronti di un potenziale concorrente che dovrà sostenere costi di distribuzione e di pubblicità (qualora quest’ultima, in particolare, risulti decisiva nel condizionare le scelte dei consumatori).

Oggi nel definire i confini della loro arena competitiva (per poi posizionarvi, successivamente, i diversi attori) devono tener conto, non solo della presenza di un elevato numero di compagnie, bensì, anche della presenza di nuovi intermediari, quali le SIM (Società di Intermediazione Mobiliare) e le banche. In particolare il fenomeno della vendita attraverso banche di prodotti assicurativi del ramo vita (c.d. bancassurance) è importante, e come l’esperienza, estera ed italiana, confermano non è destinato a scomparire. Non si tratta, dunque, di un fenomeno momentaneo, ma costituisce un fenomeno che tenderà a svilupparsi sempre più nel corso del tempo. Questo rapido passaggio che ha interessato il mercato assicurativo, e che lo ha trasformato da “protetto” a “libero”, da “nazionale” ad “internazionale”, unitamente alle modifiche legislative, ha determinato un brusco “risveglio” per tutti coloro che vi operavano.

A sostegno di tale tesi possiamo vedere come grandi banche es. Intesa Sanpaolo ad oggi propongano a tutti gli effetti prodotti assicurativi nella loro offerta.

Secondo i dati pubblicati da ANIA (Associazione Nazionale Imprese Assicuratrici) nel 2019 i premi complessivi del portafoglio italiano ed estero, diretto e indiretto, al lordo della riassicurazione, sono cresciuti del 4,0%: si tratta del secondo aumento registrato dopo due anni di diminuzione che nel biennio 2016-2017, aveva visto i premi ridursi di oltre il 10%.

La crescita del 2019 è dovuta sia al comparto vita, i cui premi sono aumentati del 3,8% (+3,3% nel 2018), sia al comparto danni i cui premi nell'ultimo anno sono ulteriormente aumentati del 4,5% (+2,3% nel 2018).

Nei rami vita il risultato del conto tecnico è stato positivo (6,4 miliardi), in aumento rispetto agli 0,8 miliardi registrati nel 2018; l'incidenza di tale risultato sui premi è passata da 0,8% nel 2018 a 6,0% nel 2019. Nei rami danni il risultato del conto tecnico è stato positivo per 3,2 miliardi (2,9 nel 2018); l'incidenza sui premi è passata dal 9,4% nel 2018 al 9,9% nel 2019.

## 4.5 Prodotti e Servizi

RGI è un'azienda che produce software ed offre servizi di manutenzione con il focus sul mercato di assicurativo, permettendo alle compagnie una gestione smart.

In particolare la soluzione modulare è denominata Pass\_Insurance.

PASS\_Insurance è il core system completo che supporta l'intero ciclo assicurativo con funzionalità multi-Compagnia, multi-zona, multi-valuta e multi-lingua per i rami Vita, Danni e Sinistri, con una visione a 360° di clienti, agenti e attività da gestire.

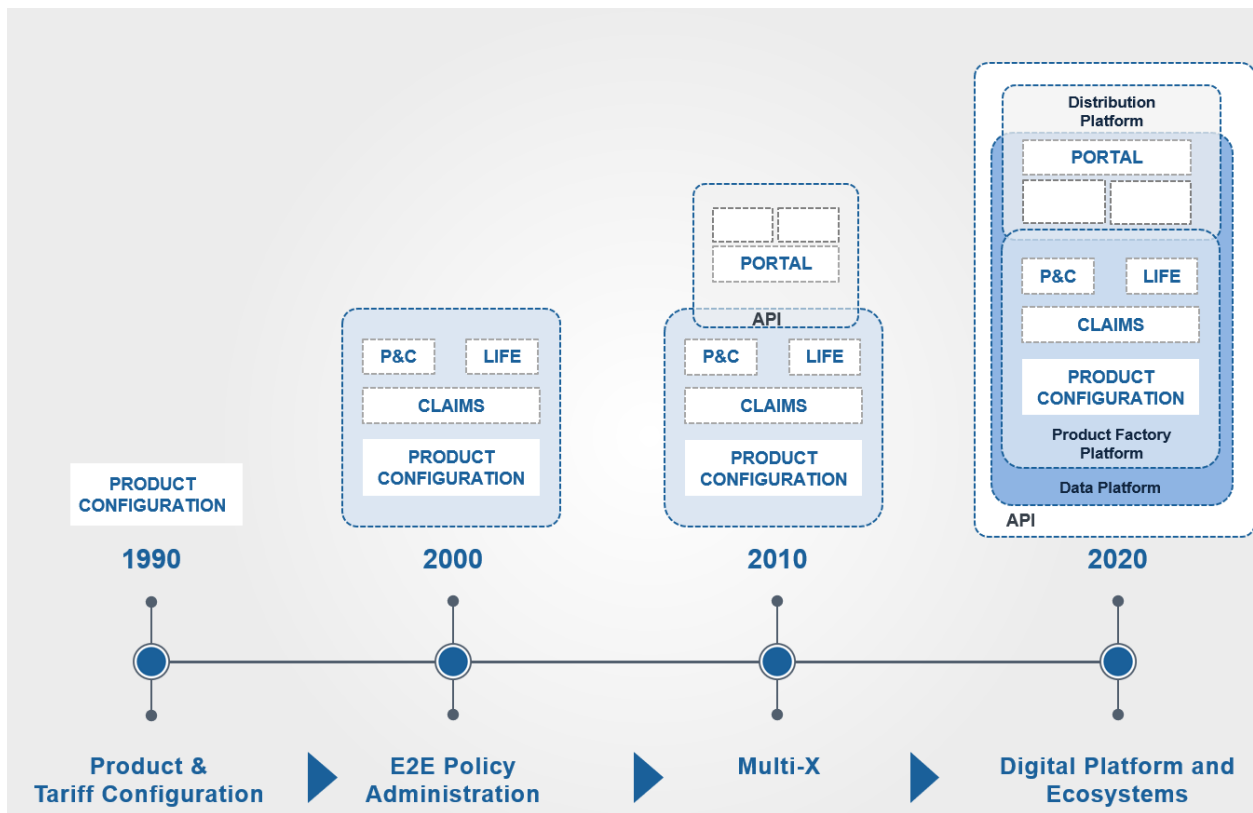
PASS\_Insurance Digital è la componente di Front End digitale che permette alle Compagnie di lavorare in un modo più semplice e in un ambiente condiviso, stabilendo un modello di distribuzione omnichannel, con una visione del cliente a 360°, garantendo la sua soddisfazione e una customer experience positiva, con lo stesso livello di servizio attraverso diversi canali distributivi.

PASS\_Insurance Core è il Policy Administration System, composto da diversi moduli stand-alone divisi per linee di business:

- Danni (Auto e Rami Elementari)
- Rami Speciali (trasporti, cauzioni e grandine)
- Vita
- Sinistri

Il modulo principale di PASS\_Insurance Core è PASS\_Products, motore di tariffazione e configuratore di prodotto.

I moduli Cross sono comuni alle diverse linee di business e sono dedicati alla gestione dell'anagrafe, della contabilità, della riassicurazione, degli stampati, dei report statistici e delle analisi di business.



Negli anni il prodotto è stato arricchito seguendo lo sviluppo tecnologico allo scopo di avere un prodotto recente con facile user experience. Inizialmente RGI creò il motore tariffario che tutt'ora



viene utilizzato, permettendo di mappare tutte le logiche che le compagnie necessitano nella loro offerta di prodotti.

A questo motore vennero affiancati dei moduli per la gestione dei Rami Elementari (P&C) dove troviamo ad esempio le polizze RCA Auto, il ramo vita che tratta le polizze vita e gli investimenti come piani di accumulo ed infine un modulo per la gestione dei sinistri. Il tutto viene supportato dal “Portal” un front end più semplice ed accattivante in grado di facilitare l’utilizzo dell’applicativo.

Negli ultimi anni sono state sviluppate delle APP a corredo del business assicurativo per l’interazione digitale della Compagnie con i suoi assicurati e partner.

Le APP sono sviluppate in maniera personalizzata per la singola Compagnia e rispondono alle sue esigenze di interazione con il cliente finale e con i partner.

## 5. Strategia di crescita internazionale RGI

Abbiamo parlato della storia di RGI, citando i mercati in cui è entrata a fare parte, e questo processo è stato frutto di una strategia di internazionalizzazione che ha come obiettivo diventare leader nel mercato EMEA.

La crescita aziendale può avvenire, infatti, in due modalità: Interna ed Esterna.

Nel primo caso la crescita aziendale si realizza mediante un processo di sviluppo delle unità preesistenti, mediante un ampliamento della produttività, nonché mediante l’impiego delle competenze, delle risorse finanziarie, manageriali e tecnologiche disponibili per incrementare il capitale investito ed il valore delle risorse stesse.

La crescita esterna, invece, si attua principalmente attraverso acquisizioni e fusioni (M&A) di imprese già esistenti ed operanti sul mercato, ma anche attraverso acquisizioni di marchi, alleanze commerciali strategiche e joint ventures.

Tra i vantaggi che portano alle aziende si possono annoverare: la rapidità dei processi, il superamento di barriere all'entrata mediante licenze o l'accesso ai canali distributivi, vantaggi di costo ed il contenimento dell'offerta globale di settore.

RGI individuò come primo passo per un'internazionalizzazione una strategia di crescita interna, con la creazione di una nuova sede a Dublino avente un team che avrebbe lavorato per garantire l'internazionalizzazione del prodotto.

Il prodotto di RGI per poter essere venduto sul mercato internazionale necessitò della creazione di uno strato chiamato Localization Layer nel quale sarebbero state sviluppate tutte le funzionalità necessarie come le traduzioni dell'applicativo ed il supporto alle normative dei vari paesi. Il team di Dublino avrebbe lavorato insieme a system integrators per supportare questi progetti, mentre la factory italiana avrebbe continuato a sviluppare software e nuove funzionalità.

Successivamente venne acquisito un cliente tunisino importante (Lloyd) per il quale si rese necessario la creazione di una sede a Tunisi con il quale seguire gli sviluppi.

Analizzando quanto detto, all'epoca RGI scelse una strategia "Greenfield" ovvero la creazione diretta di filiali estere (EurRGI Dublin e RGI Tunisia SA) sotto controllo della capogruppo italiana. È stata una scelta coraggiosa, poiché si entrava in un mercato nuovo, non conosciuto nel quale serviva esperienza e conoscenza. Grazie all'assunzione di staff con competenze software ed assicurative i progetti del mercato del Magreb non ebbero particolari difficoltà, se non l'impatto iniziale per seguire le linee guida di sviluppo software e conoscere PASS\_Insurance.

Analogamente nello stesso periodo RGI riuscì ad acquisire come cliente Schwarz, ed entrò nel mercato tedesco con la stessa strategia utilizzata per Tunisi, costituendo una piccola filiale a Wurzburg.

Per quanto riguarda i clienti europei, RGI iniziò a cercare nel mercato ed ottenne il primo progetto internazionale con la compagnia Atradius. Purtroppo le cose non andarono come si sperava per vari motivi, dalla comunicazione all'inesperienza in campo internazionale. Questo passo falso per RGI ed il management fu molto importante, costringendolo a rivedere le strategie fin'ora adottate, valutando acquisizioni estere per supportare i nuovi progetti con l'esperienza di chi ha già esperienza in un dato mercato.

RGI quindi decide di perseguire una nuova strategia, che tutt'ora ha attuato, ovvero l'acquisizione di società estere già formate, trasformando quindi il proprio approccio in "Brownfield".

Come abbiamo analizzato, l'internazionalizzazione è un processo che va svolto seguendo una strategia ben mirata, valutando i mercati target, scegliendo quello giusto ed infine decidendo le modalità d'ingresso. A tal scopo, oltre alle esperienze che un'azienda dispone, hanno un ruolo fondamentale gli analisti di mercato.

Molti players, soprattutto nel settore ICT, hanno delle partnership con società di analisi che posseggono una visione globale ed aggiornata del mercato, conoscendo i vari competitors e le soluzioni proposte da essi. Queste società di analisi conducono studi e pubblicano ogni anno le proprie ricerche, su vari settori.

In particolare nel settore dei venditori software legati al mercato assicurativo, ogni anno le società rispondono alle RFI (Request For Information<sup>13</sup>) proposte dagli analisti in cui viene descritto cosa si offre, le tecnologie usate, i clienti, i mercati target ed altre informazioni a scopo di ricerca in cui poi output troviamo ad esempio il quadrato di Gartner ed altre matrici. Questi studi sono di fondamentale importanza per i clienti, con il quale riescono ad avere una visione dettagliata dei venditori e possono compararli facilmente con gli altri dello stesso settore.

## 5.1 Modello di partnership

Nel 2011 RGI creò una partnership con Gartner che considerava il mercato assicurativo europeo il più grande nel mondo con il 36% dei premi a livello mondiale. L'output di questa ricerca fu che l'80% del mercato assicurativo europeo si concentrava in 7 Paesi: UK con 19,18% del totale, Francia 17,69%, Germania 16,45%, Italia 10,26%, Olanda 7,47%, Spagna 5,55%, Svizzera 4,22%.

---

<sup>13</sup> Un RFI survey contiene domande predeterminate (da 12 a 400) divise per categorie: info generali sulla compagnia, overview dei prodotti, funzionalità, architettura e dati finanziari

Successivamente quindi RGI fece un approfondimento sul mercato francese e tedesco, poiché quello UK a detta degli analisti risultava di difficile penetrazione e saturo a livello di opportunità poiché già ricco di aziende e broker.

Con la consulenza di Gartner si decise di iniziare un processo di crescita attraverso un partnerships model con i seguenti key points:

- Creazione di una Partnership Governance che gestisse le possibili criticità;
- Assunzione di sales managers per ogni country con lo scopo di espandere il business ed entrare in nuovi mercati. Essi si sarebbero occupati anche della parte contrattuale e dello stage iniziale delle partnerships;
- Marketing e Value proposition a livello internazionale con particolare focus su Francia e Germania producendo materiale a supporto;
- Rinforzare le skills tecniche al fine di stimare in maniera precisa costi per l'implementazione di software (anche all'estero) e dei relativi training;
- Creazione di un Academy interna con lo scopo di fornire un programma di training e certificazioni;
- Definire un modello legale con cui affrontare le partnership a livello internazionale.

La strategia di “go to market” di RGI venne quindi finalizzata attraverso il modello di partnerships citato, analizzando il mercato europeo (Francia e Germania in primis) ed i vari competitors. In particolare si notò come i 3 main competitors utilizzavano un modello di partnerships con system integrators per creare nuove opportunità di business e farsi supportare sui nuovi mercati. I system integrators avrebbero anche aiutato dal punto di vista tecnico nell'implementare soluzioni tecnologiche moderne ed efficienti.

Con l'espansione delle realtà locali dovuta alla trasformazione digitale RGI al fine di supportare il processo creò un framework di partnership chiamato RGI Next. Ogni anno venivano create degli eventi in cui professionisti del settore (tra cui clienti e partners) partecipavano a dibattiti e discussioni sul settore assicurativo e sui trends futuri.

L'obiettivo del RGI Next partnership program<sup>14</sup> è promuovere la cooperazione tra RGI Group ed i system integrators globali e locali come società di consulenza al fine di migliorare il valore generato per gli assicuratori a livello di prodotti e servizi. Al fine di raggiungere questo obiettivo RGI creò un framework di partnership per supportare le collaborazioni.

RGI Next Partnership Program fissa obiettivi chiari e misurabili per garantire

un'esperienza di successo reciproca nella fornitura di soluzioni, di formazione e sensibilizzazione nei paesi individuati.

## 5.2 Acquisizioni Internazionali ed espansione europea

Nei precedenti capitoli si è analizzato il piano di espansione di RGI attraverso la costituzione di filiali e la creazione di un piano di partnership che potesse supportare l'internazionalizzazione.

Nel 2016 mentre RGI era controllata dal fondo francese Ardian, si valutarono le opportunità di entrata nel mercato assicurativo francese, attraverso una nuova strategia, quella delle acquisizioni al fine di diventare il player di riferimento nel mercato europeo.

La strategia di crescita tramite acquisizioni M&A consiste nel crescere tramite operazioni di fusione o acquisizione.

La crescita per vie esterne può portare i seguenti vantaggi:

- Operazioni più rapide rispetto alla creazione di una nuova realtà poiché è possibile da subito continuare il business siccome già esistente;
- Migliora la redditività razionalizzando le strutture delle due imprese;
- Acquisizione di know-how/risorse possedute dall'impresa acquisita. Solitamente le acquisizioni hanno obiettivo di acquisire risorse intangibili come marchi e brevetti;
- Entrata in nuovi mercati che sono già presidiati dall'azienda acquisita;
- Acquisizione di nuovi clienti;

---

<sup>14</sup> RGI Next Partner Program è il nome ufficiale che è stato attribuito in RGI al programma di espansione internazionale che si basa sull'adozione di strategie di partnership mirate a seconda delle country e dei relativi obiettivi di mercato.

- Possibili benefici fiscali dovuti grazie all'operazione;
- Superamento barriere d'entrata;
- Diversificazione portafoglio (prodotti/servizi).

La crescita per vie esterne tuttavia comporta anche degli svantaggi che possiamo riassumere in:

- Perdita di clienti contrari all'operazione;
- Aumento temporaneo dei costi fissi dovuti all'impiego di più risorse rispetto quelle stanziare;
- Aumento costante dei costi fissi nel lungo periodo;
- Resistenze messe in essere dalle risorse umane dell'impresa acquisita;

RGI nella sua strategia di crescita per linee esterne ha ben chiaro quali siano i giusti “candidati”:

**“La nostra strategia di crescita per linee esterne è quella di essere aggregatori di realtà d'eccellenza che condividano la nostra vision e il nostro approccio tecnologico nello sviluppo di front-end e core systems.”<sup>15</sup>**

RGI dopo diverse ricerche e valutazioni sulla possibilità d'ingresso nel mercato francese, individuò in Kapia Solutions il candidato ideale.

Kapia Solutions, con sede a Parigi, Lille e Lussemburgo, ha sviluppato una conoscenza in ambito Vita e pensionistico, con un forte focus sui prodotti di investimento e con un fatturato di circa 10 milioni (2016) è il principale player francese del settore.

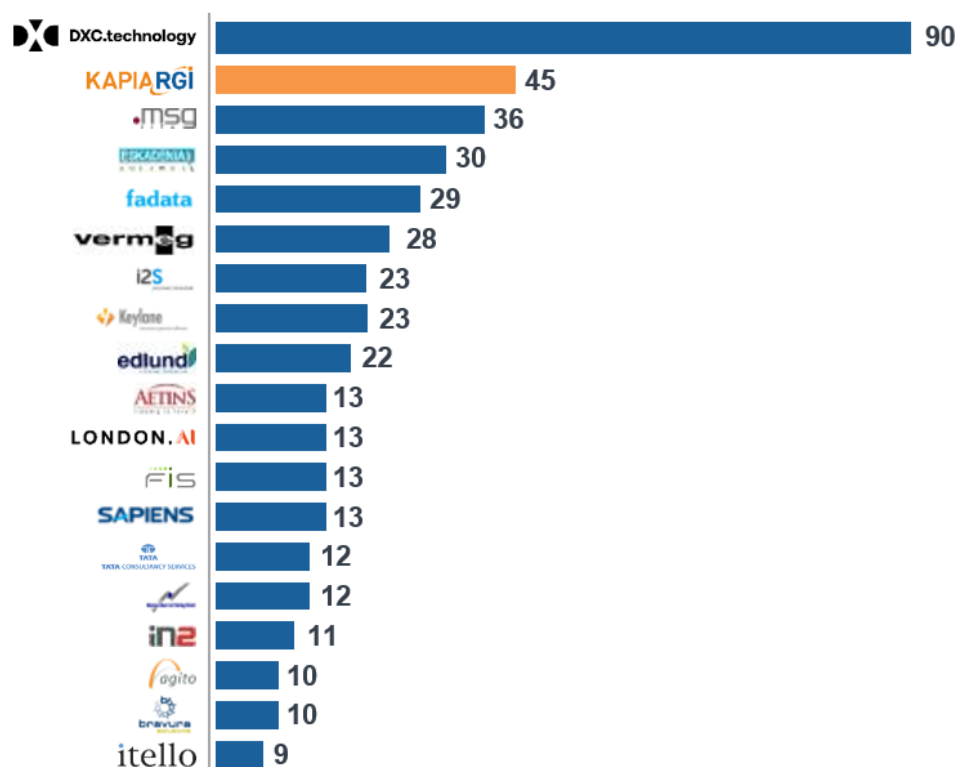
Essendo complementare a RGI, l'acquisizione fu molto importante dal punto di vista strategico per diverse ragioni.

Una realtà come Kapia è complementare a RGI in quanto anch'essa software house per il settore assicurativo, che comporta il fatto di conoscere il business e poter mettere a disposizione del gruppo l'esperienza necessaria maturata nel mercato. Come si è analizzato l'incertezza nei nuovi mercati e la mancanza di esperienza è una delle criticità più importanti da affrontare, attraverso un'acquisizione questa difficoltà è relativa, soprattutto se l'azienda che si unisce al gruppo è già

---

<sup>15</sup> Citazione ex CEO RGI Group Vito Rocca

presente da diversi anni sul mercato, ha una sua customer base<sup>16</sup> da assorbire (la seconda più grande a livello Vita nel mercato EMEA) e prodotti già sviluppati.



A livello di prodotto è stata un'acquisizione importante perché ha consentito di integrare le logiche del prodotto “Kelia” all'interno della suite di PASS\_Insurance che nel ramo Vita aveva delle lacune.

Con questo tassello RGI Group iniziò ad essere presente in maniera importante nel mercato francese oltre a quello Italiano. Inoltre si hanno mercati collegati come Lussemburgo, Belgio, Germania e Spagna.

C'è una chiara ripartizione nella linea di prodotto, dove PASS\_Insurance rimarrà il core nel ramo Danni, mentre grazie al know-how di Kelia si coprono tutte le necessità assicurative delle compagnie nel ramo Vita.

<sup>16</sup> Parco clienti di un'azienda

Si mettono a fattor comune esperienza e know-how permettendo di fare investimenti congiunti in campo di ricerca e sviluppi, oltre a poter affrontare insieme le normative che impattano a livello europeo.

Per dimostrare il legame nato tra le due aziende ad oggi nel 2020, dopo l'uscita del CEO Vito Rocca, ad interim è stato eletto Christophe Quesne, fondatore e presidente di Kapia.

A livello di corporate branding si cerca di effettuare un passaggio graduale, che tenga intatta l'identità di Kapia e dando vita alla nuova società Kapia-RGI con analogo logo che richiama il gruppo.

The logo for KAPIA RGI features the word "KAPIA" in orange and "RGI" in blue, with a stylized orange swoosh underlining the letters.

Per quanto riguarda il branding di prodotto viene ricondotto verso lo stile RGI.



È importante fondere le identità facendo crescere l'awareness del gruppo. Molti progetti successivi all'acquisizione sono stati condotti con team misti, portando buoni risultati che hanno permesso di acquisire clienti francesi come CEGC, nota compagnia del ramo cauzioni. Arricchendo e sviluppando nuove funzionalità che arricchiscono la suite di PASS.

Queste strategie di branding hanno come obiettivo principale quello di creare un'identità a livello di mercato europeo come RGI, lasciando ad i vari mercati locali i propri brand di riferimento.

Questa prima grande acquisizione ha dato a RGI esperienza ed ulteriori conferma sulla bontà di un'acquisizione ben studiata, soprattutto se supportata con dei piani d'integrazione tra prodotti e



tecnologie. Il marchio RGI è così cresciuto a livello europeo e probabilmente ha dato ulteriori conferme sulla strategia di espansione nel mercato EMEA.

Nel 2018 si è assistito al cambio di proprietari, da Ardian a Corsair, ma i “buoni frutti” dell’acquisizione precedente hanno convinto anche i nuovi proprietari nel procedere su questa direzione.

Nel 2019 le acquisizioni sono state 2, Unimatica in Italia e NOVUM nel mercato tedesco.

Per quanto riguarda Unimatica RGI deteneva già il 31 % delle quote, passando al 51 % ad Aprile 2019.

Unimatica è complementare con la strategia di RGI per quanto riguarda il suo business, ovvero la digitalizzazione delle imprese, propone soluzioni digitali, basate sulla sicurezza della firma digitale e della dematerializzazione, con l’obiettivo di rendere paperless tutti i processi industriali eliminando i documenti cartacei alla fonte. Unimatica serve la pubblica amministrazione ed altri clienti sul mercato italiano.

La firma digitale arricchisce di fatto la suite di PASS, in cui le compagnie assicurative hanno sempre maggior bisogno di digitalizzare i documenti derivanti dalle diverse normative e conservarli con le relative norme di sicurezza.

Questa è un’acquisizione che diversamente da quella di Kapia espande il business in un determinato settore non trattato da RGI, ma mira a sfruttarne il know how tecnologico

A livello di branding l’acquisizione segue la strategia comune vista in precedenza.



Sempre nel 2019, in particolare il 30 luglio RGI Group acquisisce il 100% di NOVUM, società leader nell’area DACH e specializzata nello sviluppo di soluzioni software per la gestione del core business delle compagnie assicurative.

NOVUM è l'ulteriore tassello che si aggiunge alla strategia di espansione nel mercato EMEA da parte di RGI che rinforza in maniera importante la sua presenza nell'area DACH (Germania, Austria, Svizzera) con uno sbocco sul mercato Sloveno.

Novum fondata nel 1993, ha un business in linea con il gruppo RGI, conta 100 dipendenti ed ha sedi a Norimberga, Colonia, Zurigo, Vienna, Salisburgo e Maribor.

Il fatturato nel 2019 è di 12 milioni, ricavati dalle attività di consulenza ed implementazione software per il mercato assicurativo con prodotti che utilizzano la tecnologia cloud.

Il prodotto cloud prende il nome di "V'Ger" ed è in linea con i prodotti RGI ed i clienti sono Compagnie assicurative e Broker nel mercato DACH.

Analizzando nel dettaglio l'acquisizione di NOVUM è stata strategica per diversi punti di vista, soprattutto a livello di mercato e tecnologia. Gli analisti a livello di valore aziendale, tenendo in considerazione parità di fatturato, considerano di maggior valore l'azienda che ha presenza in più mercati. NOVUM coprendo diversi mercati è stato il perfetto candidato che garantisce una maggior visibilità al gruppo, permettendo di coprire mercati finora sconosciuti come quello sloveno.

Il maggior beneficio che RGI ha tratto dall'acquisizione è a livello tecnologico. Il mondo del software sta andando sempre più verso le implementazioni cloud, tecnologia che RGI vuole utilizzare per le proprie soluzioni. Grazie all'esperienza maturata da NOVUM è stato possibile avviare un progetto comune per lo sviluppo ed il porting dell'applicativo PASS su Cloud. Gli analisti di mercato nel comparare RGI ai propri competitor si è soffermato su questa mancanza, che ha fatto riflettere al management sulla possibilità di utilizzare questa nuova tecnologia.

A livello di corporate branding la strategia è stata la medesima della altre acquisizioni, con la creazione del nuovo logo. L'unica differenza in questo caso è visibile nella lettera V che mantiene il vecchio formato ed è il logo del prodotto "V'ger".

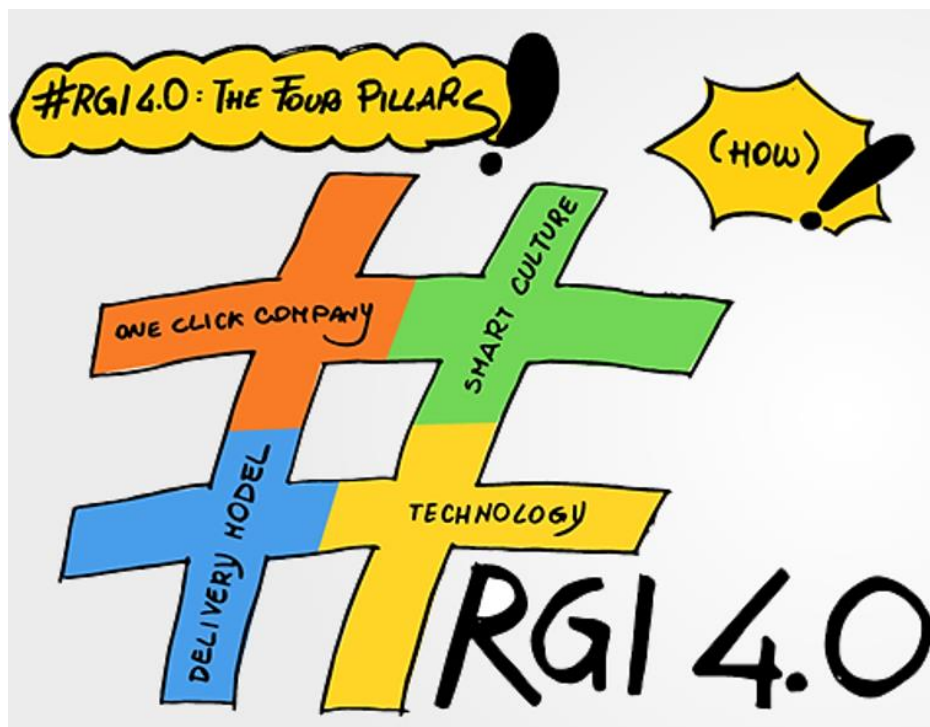


## 6. Transformation Plan

Nel 2017 RGI decide di intraprendere un percorso di trasformazione con lo scopo di rinnovare l'azienda sotto diversi aspetti, cambiamenti necessari per mantenere la competitività sul mercato, evolversi tecnologicamente ed acquisire un mindset più internazionale.

Un processo di cambiamento aziendale non è mai facile e dev'essere svolto seguendo una strategia ben precisa, chiedendo aiuto ai vari attori coinvolti che ne faranno parte al fine di ottenere il risultato desiderato.

Il piano di trasformazione viene chiamato RGI 4.0 e si svolge su 4 pillar cardine:



- One Click Company
- Delivery Model
- Technology
- Smart Culture

## 6.1 One Click Company

Il concetto di One Click Company è il desiderio di poter realizzare un'ambiente nuovo, smart fatto di riorganizzazione interna, nuovi processi integrati tra loro che portino più efficienza, tools che semplifichino il lavoro delle persone.

Il tutto con un approccio “One Click” ovvero immediato, efficace ed efficiente.

Una delle principali problematiche che troviamo nelle aziende di certe dimensioni è la difficoltà di implementazione di una gestione efficiente e che doni un controllo tale da prevenire le situazioni di difficoltà e poter effettuare decisioni tempestive che contrastino le criticità.

Con questo pillar i principali obiettivi che RGI vuole raggiungere sono:

1. Corporate Governance & Produttività: il tutto attraverso il monitoraggio di KPI attraverso l'implementazione di tools a supporto che aumentino anche la produttività RGI;
2. Unico framework e processi armonizzati.

I principali benefici del primo punto secondo RGI sono avere una chiara situazione del work in progress, soprattutto rispetto ai progetti sui vari clienti, avanzamento di costi e tempo di delivery verso i clienti in modo da prevenire rischi e criticità.

Il secondo punto mira all'aumento della collaborazione rendendo le informazioni chiare e disponibili, evitando i pensanti scambi di mail che portano “perdita” di tempo ed informazioni.

Le fondamenta di questo pillar sono basate sui tools aziendali. Essi ricoprono un ruolo importantissimo nell'economia di un'azienda, hanno un costo elevato che può essere però ripagato con i benefici che possono offrire.

In particolare, una delle criticità più grandi avute da RGI è stata la gestione progettuale che è sempre stata svolta tramite MS Excel. È un programma molto potente ma non concede la mappatura di processi al suo interno e soprattutto, se non aggiornato costantemente dal project manager o dal team non consentiva di vedere una visione dello stato delle attività real time. Nei progetti IT, soggetti a diversi mutamenti e varie criticità questo limite è sempre stato una spina del fianco ed ha spinto RGI a prendere un software di gestione progetti.

La scelta è ricaduta su JIRA, noto software nel panorama mondiale prodotto dalla software house australiana Atlassian. Vedendone l'utilizzo dei colleghi francesi di Kopia è stato introdotto anche sull'Italia portando diversi benefici dovuti alle caratteristiche del tool:

- Jira è uno strumento di collaborazione, permette di creare e pianificare le attività di sviluppo software, assegnarle ai vari membri del team;
- Jira permette di creare workflow comuni o predefiniti, permettendo quindi a tutti i team di RGI di lavorare con un flusso comune. I vari spostamenti tra membri di diversi progetti sono quindi facilitati ed inoltre permette di mappare i processi aziendali;
- Jira fornisce vari report con cui controllare l'andamento delle attività prendendo decisioni che consentono di evitare criticità future.

Dopo 2 anni di utilizzo l'intera azienda utilizza il tool che segue la filosofia Agile, ed inoltre ci si è spinti ad un livello successivo, dando l'accesso per la collaborazione anche ad i clienti, svolgendo attività e progetti insieme a loro anche a livello internazionale con un grande cliente francese, cosa fin'ora mai pensata senza un cambio di mentalità all'interno di RGI.

Oltre alla conduzione delle progettualità un'altra difficoltà delle persone di RGI era come avere informazioni o reperire materiale riguardante al prodotto, poiché si necessita spesso di tale materiale durante le analisi o gli sviluppi software. Sempre in concomitanza di questo programma di trasformazione uno stream dei tool si è occupato di creare un'area aziendale in MS Sharepoint divisa per versioni di prodotto in cui trovare tutto il materiale necessario.

Infine, come ultimo passo per l'automazione dei processi e la facilità di controllo dei costi si è optato per un importante investimento riguardante il sistema ERP.

Enterprise resource planning (ERP) si riferisce a un tipo di software che le organizzazioni utilizzano per gestire le attività commerciali quotidiane, come ad esempio contabilità, procurement, project management, gestione del rischio e compliance e operations per la supply chain. Una suite ERP completa include un software che aiuta a pianificare, quantificare, prevedere e comunicare i risultati finanziari di un'organizzazione.

I sistemi ERP uniscono e definiscono un insieme di processi di business e ne garantiscono lo scambio di dati. Grazie alla raccolta di dati transazionali condivisi provenienti da diverse fonti

dell'organizzazione, i sistemi ERP eliminano la duplicazione dei dati e ne garantiscono l'integrità tramite un'unica fonte affidabile.

Oggigiorno, i sistemi ERP sono fondamentali per la gestione di migliaia di aziende di tutte le dimensioni e appartenenti a settori diversi. La scelta di RGI è stato un applicativo Oracle chiamato Netsuite, andato in live per l'Italia ad inizio 2020 che sta contribuendo ad un maggior controllo e disponibilità di informazioni finanziarie, sia da parte del top management che dei project manager.

Di seguito troviamo uno specchietto riassuntivo che permette di comprendere l'impatto dei tool menzionati ed il relativo scopo relativamente al piano di trasformazione, in particolare riferito al primo pillar della "One Clic Company"

**TOOLS & PROCESSES**

Tools and related benefits

**TOOLS**

**1** Corporate RGI Governance & Productivity  
**2** Unique framework and process harmonization

**ERP**  
 Automate Finance processes

✓ ✓

**SHAREPOINT**  
 Improve sharing documentation and provide collaboration instruments.  
 Operation standard methodology based on uniform site and archival documentation

✓

**JIRA**  
 Standard Project management applying agile methodology, support "actual" collection, improve and facilitate people's work experience.

✓ ✓

## 6.2 Delivery Model

Il secondo pillar è forse il più importante, specialmente per un'azienda che produce software, dato che ne rappresenta l'operatività giornaliera, il cuore pulsante e tramite i prodotti/servizi offerti ne riflette il buon operato.

RGI mira a diventare leader europeo nel suo mercato, per perseguire in questo obiettivo il top management decide che va cambiato anche il modo di lavorare ed organizzare la propria delivery in una struttura più flessibile, che adotti il lavoro agile e garantisca una produttività maggiore.

In particolare, i punti decisionali riguardano:

- Aumentare la produttività;
- Aumentare la qualità;
- Anticipare i bisogni dei clienti;
- Efficienza nello sviluppo di nuove componenti.

Il punto cardine per riuscire a soddisfare questi requisiti è stato individuato in un cambiamento della metodologia di lavoro, passando dal ciclo di sviluppo "Waterfall" ad un ciclo Agile.

Cambiare dall'oggi al domani l'operatività delle persone non è semplice, soprattutto dopo anni di attività quindi RGI sceglie di effettuare una strategia di piloti con l'obiettivo di introdurre progressivamente le nuove nozioni raccogliendo i feedback dei partecipanti.

Acquisire una nuova modalità di lavoro richiede necessariamente l'affiancamento di un partner che possa guidare e portare la sua esperienza all'interno dei team. Nello specifico RGI inizia un percorso con l'aiuto di Agile 42, società di consulenza specializzata in trasformazioni aziendali verso la metodologia Agile.

Per meglio comprendere la scelta effettuata occorre analizzare cos'è la metodologia agile e quali sono i benefici che porta con sé.

Nell'ingegneria del software, l'espressione metodologia agile (o sviluppo agile del software, in inglese agile software development) si riferisce a un insieme di metodi di sviluppo del software emersi a partire dai primi anni 2000 e fondati su un insieme di principi comuni,

direttamente o indirettamente derivati dai principi del "Manifesto per lo sviluppo agile del software" (Manifesto for Agile Software Development, impropriamente chiamato anche "Manifesto Agile") pubblicato nel 2001 da Kent Beck, Robert C. Martin, Martin Fowler e altri. I metodi agili si contrappongono al modello a cascata (waterfall model) e altri modelli di sviluppo tradizionali, proponendo un approccio meno strutturato e focalizzato sull'obiettivo di consegnare al cliente, in tempi brevi e frequentemente (early delivery/frequent delivery) software funzionante e di qualità.

12 sono i principi chiave che guidano la gestione del progetto secondo la metodologia Agile<sup>17</sup>:

- La soddisfazione del cliente è sempre la massima priorità e viene raggiunta attraverso una consegna rapida e precisa;
- L'evoluzione, sotto tutti gli aspetti connessi con il progetto, viene adottata in qualsiasi fase del processo;
- Un prodotto o servizio viene consegnato con una frequenza più alta;
- Gli stakeholder e gli sviluppatori collaborano strettamente ogni giorno;
- Tutti gli stakeholder e i membri del team devono rimanere motivati per ottenere risultati di progetto ottimali. I team dispongono di tutti gli strumenti e il supporto necessari per poter raggiungere gli obiettivi del progetto;
- Le riunioni faccia a faccia sono considerate la forma di comunicazione più efficiente ed efficace per il successo del progetto;
- Un prodotto finale funzionante è la misura finale del successo;
- Lo sviluppo sostenibile si realizza attraverso processi agili in cui team di sviluppo e stakeholder sono in grado di mantenere un ritmo costante e continuo;
- L'agilità è migliorata attraverso una continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla corretta progettazione;
- La semplicità è un elemento essenziale, in ogni fase del progetto;
- I team auto-organizzati hanno maggiori probabilità di sviluppare le migliori idee e progetti e di soddisfare i requisiti prefissati;

---

<sup>17</sup> Agile Manifesto



- I team effettuano cambi di comportamento per migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro.

## **I vantaggi della metodologia Agile**

La metodologia Agile è stata originariamente sviluppata per l'industria del software.

Il suo compito è di ottimizzare e migliorare il processo di sviluppo nel tentativo di identificare e correggere rapidamente problemi e difetti.

Questa metodologia permette di fornire un prodotto migliore, in modo più rapido, attraverso sessioni (sprint) brevi e interattive.

Nell'era della trasformazione digitale, con molte aziende che migrano verso un luogo di lavoro digitale, la metodologia Agile si adatta perfettamente alle organizzazioni che cercano di trasformare il modo in cui si gestiscono i progetti e il modo in cui operano nel loro complesso.

- In termini di benefici per l'azienda, il posto di lavoro digitale e l'Agile forniscono:
- Maggiore flessibilità;
- Maggiore produttività;
- Maggiore trasparenza;
- Prodotti di qualità superiore;
- Diminuzione del rischio di mancati obiettivi;
- Maggiore coinvolgimento e soddisfazione delle parti interessate.

Nel campo della gestione del progetto, la metodologia Agile fornisce ai team, agli sponsor, ai project manager ed ai clienti molti vantaggi specifici, tra cui:

- Implementazione più rapida di soluzioni;
- Riduzione degli sprechi grazie alla riduzione al minimo delle risorse;
- Maggiore flessibilità e adattabilità al cambiamento;
- 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.

### **Gli svantaggi della metodologia Agile**

Dopo aver indicato quelli che sono i benefici va detto che però l'agile non è adatto ad ogni progetto.

Necessita di un'adeguata analisi per identificare la migliore metodologia da applicare ad ogni situazione. L'Agile potrebbe non funzionare come previsto, ad esempio, se un cliente non è chiaro sugli obiettivi, se il project manager o il team non hanno esperienza o se questi non “funzionano bene” sotto pressione.

A causa dei suoi processi meno formali e più flessibili, la metodologia Agile potrebbe non essere sempre facilmente assorbita all'interno di organizzazioni più grandi e tradizionali.

Qui, infatti, potrebbe regnare la rigidità all'interno di processi, delle politiche o dei team.

La metodologia Agile è anche difficile da attuare nel caso di clienti che seguono processi o metodi operativi rigidi. Spesso questo è un limite italiano ed in un contesto internazionale, di solito più dinamico, è di più facile implementazione. Inoltre, dato che questa metodologia si concentra principalmente sul breve termine, sussiste il rischio che si perda la visione a lungo termine.

Abbiamo visto che ogni organizzazione/team può avere propri processi e metodi di lavoro.

L'agile per essere efficace deve mutare in base al contesto ed abbiamo due metodi di applicazione, il metodo SCRUM ed il metodo KANBAN.

SCRUM<sup>18</sup> è l'implementazione del framework Agile che aiuta a produrre output finiti nel minor tempo possibile. Valorizza il lavoro di squadra, definisce chiaramente i ruoli ed enfatizza il

---

<sup>18</sup> scrumitalia.it

progresso iterativo nello sviluppo del prodotto. Scrum è nato come metodo di gestione progetti nell'industria del software e il suo obiettivo è di fornire e garantire dei componenti software finiti ogni 2-4 settimane.

Kanban<sup>19</sup> è un sistema visivo per la gestione del lavoro. Visualizza sia il processo che il lavoro effettivo che passa attraverso quel processo. L'obiettivo principale dell'implementazione di Kanban è identificare potenziali colli di bottiglia nel processo e risolverli. L'obiettivo di Kanban è che il flusso di lavoro dovrebbe procedere senza intoppi a una velocità ottimale.

In base al contesto in cui viene applicata la metodologia è opportuno scegliere quale metodo sia il più congeniale al lavoro del team.

La metodologia Scrum viene utilizzata in un progetto in cui il requisito sta cambiando rapidamente. Funziona secondo un principio di squadra auto-organizzante e interfunzionale. Lo Scrum Framework di solito affronta il fatto che è probabile che le condizioni cambino rapidamente o che il più delle volte non siano note all'inizio del progetto.

In Scrum, i requisiti di basso livello sono definiti solo all'inizio del tempo. In questa metodologia, le modifiche e le ottimizzazioni di prodotto, requisiti e processi sono parte integrante del progetto. Le schede Kanban consentono la gestione visiva dei task parte del Team. Questo aiuta i membri a vedere i lavori in corso. Li aiuta anche a comprendere informazioni complesse come processi e rischi associati in modo da agevolarli nel consegnare il lavoro completo in tempo.

Le schede Kanban si dimostrano efficaci in quanto aiutano i membri del team a diventare più produttivi riducendo allo stesso tempo la quantità di stress del carico di lavoro che i project manager e i membri del team avvertono durante il ciclo di vita del progetto.

Il metodo di sviluppo del software Kanban dovrebbe essere implementato se il team ha un processo che funziona bene ma ha ancora bisogno di ottimizzazione. Il processo Kanban consente loro di migliorare gradualmente un processo già collaudato.

RGI negli ultimi anni ha sempre sviluppato software seguendo il modello waterfall. Questo modello si è rivelato di complicata gestione data la sua poca flessibilità. Come verrà descritto successivamente una delle criticità più grandi è il fatto di effettuare i test del software come ultima

---

<sup>19</sup> scrumitalia.it

fase prima dell'implementazione. Ciò implica che tutti i bug verranno scoperti alla fine e risulterà più difficile il fixing date le diverse dipendenze tra parti di codice sviluppato durante i vari mesi di progetto. Questo non accade nella modalità agile dove vengono consegnati piccoli pezzi di prodotto, consentendo una qualità maggiore.

Il metodo Waterfall (anche noto come Liner Sequential Life Cycle Model) corrisponde a una gestione del progetto di tipo tradizionale e sequenziale; si basa su una successione a cascata di fasi distinte dello sviluppo del software (analisi dei requisiti, design, sviluppo, collaudo, deploy, eventuale manutenzione) ben documentate, ognuna delle quali generalmente termina prima che inizi la successiva. In tale metodologia il prodotto viene consegnato al cliente alla fine del processo.

Di seguito una lista dei principali vantaggi e svantaggi del modello:

**Vantaggi:**

- Pianificazione e progettazione più semplici: gli sviluppatori e i clienti concordano su ciò che verrà consegnato già all'inizio del ciclo di vita del processo; ciò rende possibile una consegna più rapida del progetto.
- È uno dei modelli più facili da gestire: per sua natura, ogni fase ha risultati (deliverables) specifici e un processo di revisione.
- Processo e risultati possono essere ben documentati perché noti dall'inizio.
- Metodo facilmente adattabile per lo spostamento di squadre: ogni gruppo è a conoscenza di cosa deve fare e delle tempistiche da rispettare; a seconda della fase attiva del progetto è possibile che vari membri del team siano coinvolti o continuino con altri lavori.
- Ad eccezione di revisioni, approvazioni, riunioni sullo stato, ecc., la presenza del cliente non è strettamente necessaria dopo la fase dei requisiti.
- Interfaccia con gli stakeholders coinvolti risulta semplice, grazie alla documentazione presente e alla impostazione definita di tempistiche e attività.

Poiché la progettazione è completata nelle prime fasi del ciclo di vita dello sviluppo, questo approccio si presta a progetti in cui è necessario progettare più componenti software (a volte in parallelo) per l'integrazione con sistemi esterni.

### **Svantaggi:**

- Poca comunicazione con il cliente perché i requisiti vengono definiti all'inizio
- Modello rigido: raramente i progetti reali seguono il flusso lineare del modello
- Non è un modello ideale per un progetto di grandi dimensioni: se c'è un ritardo, tutti i processi di conseguenza slittano fino a che il processo in questione non è terminato.
- Il processo di test inizia al termine dello sviluppo. Quindi a valle dello sviluppo si possono trovare dei bug costosi da riparare.
- Molto difficile tornare indietro per apportare modifiche nelle fasi precedenti.
- Possibilità che il cliente non sia soddisfatto del prodotto software consegnato. Dal momento che tutti i risultati finali si basano su requisiti documentati all'inizio del progetto, un cliente potrebbe non vedere ciò che verrà consegnato finché il prodotto non sarà quasi finito. A quel punto, i cambiamenti possono essere difficili e costosi da attuare.
- Durante le fasi iniziali e finali si verificano delle situazioni di blocco dovute al fatto che alcuni membri del progetto devono aspettare che altre persone concludano le loro attività per proseguire il lavoro. Queste fasi di inoperatività causano così uno spreco di risorse e tempi.

A volte la soluzione tecnica implementata si rivela ben presto tecnologicamente vetusta.

Dopo aver analizzato entrambi i modelli, possiamo osservare le principali differenze tra la metodologia Agile e Waterfall, alcune di esse sono risultate decisive nella scelta di RGI soprattutto dovute alla scarsa flessibilità e qualità che si aveva applicando la metodologia waterfall:

1. La cascata è strutturata metodologia di sviluppo del software e spesso ciò può essere piuttosto rigido, mentre la metodologia Agile è nota per la sua flessibilità;
2. Il processo di sviluppo del software è diviso in fasi diverse nel modello waterfall, mentre la metodologia Agile separa il ciclo di vita dello sviluppo del progetto in sprint;
3. Secondo il modello waterfall, dobbiamo completare lo sviluppo del software in un unico progetto. Quindi lo dividiamo in diverse fasi. Inoltre, ogni fase si verifica una sola volta durante il progetto. La metodologia Agile, d'altra parte, può essere vista come una raccolta di molti piccoli progetti diversi. Progetti che non sono altro che le iterazioni delle diverse fasi volte a migliorare la qualità complessiva del software con feedback degli utenti o del team di controllo qualità;
4. Completiamo una volta tutte le fasi di sviluppo del progetto come progettazione, sviluppo, test, ecc. Nel modello waterfall, applicando un approccio di sviluppo iterativo come parte della metodologia Agile. Pianificazione, sviluppo, prototipazione e altre fasi dello sviluppo del software possono quindi verificarsi più di una volta durante un progetto Agile;
5. Se si desidera utilizzare il modello waterfall per lo sviluppo del software, è necessario cancellare tutto in anticipo requisiti sapere. Non c'è spazio per modificare i requisiti una volta iniziato lo sviluppo del progetto. La metodologia Agile è abbastanza flessibile e consente di modificare i requisiti anche dopo il completamento della pianificazione iniziale;
6. Mentre la metodologia waterfall è un processo interno e non richiede la partecipazione dell'utente, l'approccio di sviluppo del software Agile si concentra sulla soddisfazione degli utenti e quindi sulla partecipazione degli utenti durante la fase di sviluppo;
7. Una delle principali differenze tra la metodologia di sviluppo Agile e waterfall è il proprio approccio alla qualità e ai test. Nel modello waterfall, la fase "Testing" segue la fase "Building", ma nel metodo Agile di solito eseguiamo test simultaneamente alla programmazione o almeno durante la stessa iterazione della programmazione;
8. Possiamo considerare il modello waterfall come un rigoroso processo sequenziale, ma la metodologia Agile è un processo di sviluppo software molto collaborativo, che porta a un migliore input del team e una risoluzione dei problemi più rapida;
9. Il modello waterfall richiede un approccio progettuale e si concentra esclusivamente sul completamento dello sviluppo del progetto. Agile ha introdotto una mentalità di prodotto che mira a garantire che il prodotto sviluppato soddisfi le esigenze degli utenti e sia adattabile in caso di modifica delle esigenze degli utenti;

10. Il modello waterfall è più adatto per progetti con requisiti chiaramente definiti e in cui non prevediamo alcun cambiamento. Lo sviluppo agile supporta un processo in cui prevediamo che i requisiti cambino e si evolvano. Pertanto, se intendiamo sviluppare software che dobbiamo rivedere regolarmente e tenere il passo con il panorama e i requisiti tecnologici degli utenti, Agile è l'approccio migliore da seguire.

### 6.3 Technology

Il terzo pillar del transformation program di RGI è focalizzato sulla tecnologia ed in particolare relativamente al prodotto. Come descritto uno dei fattori che implica un cambiamento da parte di un'azienda è relativo alla competitività, per la quale si necessita innovazione che permette di rimanere sul mercato senza perdere quote a favore dei propri competitor. Un asset fondamentale per un'azienda come RGI è il proprio prodotto che deve evolversi secondo gli attuali standard ed i needs comuni da parte dei propri clienti.

PASS\_Insurance la suite di RGI come visto precedente è una suite che è cambiata negli anni rimanendo leader di mercato. Aver sviluppato negli anni l'applicazione fa capire quanto alcuni standard e logiche di sviluppo possano avere una certa età e non sempre rispettino gli standard tecnologici attuali.

Le 3 aree principali di intervento in cui RGI applica il proprio programma sono:

1. Evoluzione Funzionale;
2. Evoluzione Tecnologica;
3. Evoluzione in Ricerca e Sviluppo.

Per evoluzione funzionale si intende lo svecchiamento dal punto di vista dell'utilizzo dell'applicazione e delle funzionalità da esso supportate, con lo scopo di soddisfare tutti i nuovi bisogni da parte delle compagnie assicurative.

Le maggiori aree di copertura sono state quelle riguardanti le nuove normative, di cui la più impattante è stata la compatibilità con le norme GDPR. Successivamente si è cercato di integrare sempre di più i mondi dei rami elementari con quelli del ramo vita, consentendo di vendere un prodotto estremamente modulare ed utilizzabile in tutti gli ambiti assicurativi. Sono state

incrementate le analytics del prodotto per fornire reportistica all'avanguardia ed è stato creato il “Customer Corner”, un'area riservata per i clienti allo scopo di aumentare le possibilità self-service.

Per quanto riguarda l'evoluzione tecnologica si lavora su aspetti tecnici che possa migliorare le performance del sistema. Il focal point è una nuova architettura chiamata “Three Speed Architecture” che consiste nel dividere i 3 strati di sviluppo di User Interface, gestione dei flussi di lavoro (Workflow Management) ed il pacchetto Core del software. Questo permette di avere meno dipendenze nello sviluppo e rende l'applicativo più “snello”. Dal punto di vista dell'integrazione sono state estese le API<sup>20</sup> per consentirne il corretto funzionamento con più applicativi di terze parti. Le API (acronimo di Application Programming Interface, ovvero Interfaccia di programmazione delle applicazioni) sono set di definizioni e protocolli con i quali vengono realizzati e integrati software applicativi. Consentono ai tuoi prodotti o servizi di comunicare con altri prodotti o servizi senza sapere come vengono implementati, semplificando così lo sviluppo delle app e consentendo un netto risparmio di tempo e denaro.

Infine, è stato completato il modulo PASS\_Portal che è il nuovo Front End sviluppato da RGI.

Le attività si possono adattare per una customer journey<sup>21</sup> end-to-end, altamente personalizzata e coinvolgente. Un front-end card-based che consente una completa flessibilità. Il punto di forza sta nella possibilità di creare un work space personalizzato.

Dal punto di vista della personalizzazione, gli utenti possono configurare una o più aree di lavoro (Board), ognuna delle quali contiene un set di funzionalità anch'esse configurabili (Card), per eseguire micro-operazioni, come la ricerca del cliente, di una proposta, di una quotazione o di un sinistro e dei relativi processi. I dati possono essere inseriti all'interno delle varie card tramite l'utilizzo del drag&drop.

Per quanto riguarda la User Experience è innovativa, ispirata ai social e ai portali web B2C con funzionalità sviluppate secondo le migliori soluzioni di design evoluti e una interfaccia utente

---

<sup>20</sup> RedHat.com

<sup>21</sup> Percorso che porta il consumatore all'acquisto di un determinato prodotto o servizio; tale percorso ideale viene spesso visualizzato nei suoi momenti chiave attraverso una mappa (customer journey map).



responsive e personalizzabile. Compagnie e intermediari condividono lo stesso front end con il valore aggiunto di avere la flessibilità di un'estrema personalizzazione della propria area di lavoro.

Infine, le funzionalità sono differenziate in base al profilo utente e accessibili tramite i vari canali (tradizionale, bancassurance e diretto) con una interfaccia utente personalizzabile e responsive per la fruizione da tutti i device (PC, tablet e mobile). Ogni utente ha la possibilità di configurare una o più Board sul proprio device e accedere alle stesse da qualsiasi altro device.

Come ultima area per quanto riguarda la ricerca e sviluppo si sta cercando di investire e concentrare la propria attenzione su vari trend come la creazione di un assistente virtuale in collaborazione con l'università di Trento e funzionalità riguardanti l'internet of things in collaborazione con partner selezionati.

Per quanto riguarda le nuove tecnologie, RGI con l'aiuto dell'acquisizione di NOVUM sta iniziando a "muovere passi" nel mondo della tecnologia CLOUD, sempre più richiesta sul mercato.

Sono diversi i vantaggi che portano sempre più PMI a dotarsi delle soluzioni di cloud computing, a cominciare dai bassi costi di gestione: con questa tecnologia non è più necessario acquistare costosi programmi software o hardware, e non servono neppure grandi server per la memorizzazione dei dati (server che andrebbero tenuti accessi 24 ore su 24 con grosse spese elettriche, e che andrebbero gestiti dal personale IT)<sup>22</sup>.

## 6.4 Smart Culture

Il quarto pillar è il più importante e si trova alla base di tutto, ovvero la cultura aziendale.

La cultura aziendale è tanto fondamentale, quando difficile da cambiare. A volte se essa non supporta il cambiamento porta al fallimento dell'azienda stessa, qualunque dimensione abbia come dimostrato dal caso "Blockbuster".

---

<sup>22</sup> Tecnologia.libero.it

L'innovazione ed il cambiamento di mentalità sono di fondamentale importanza per la sopravvivenza nel lungo periodo di un'azienda.

Un esempio esemplare da questo punto di vista è Samsung, società di elettronica che però è stata fondata nel 1938, adattando negli anni il proprio business fino ai giorni nostri. La caratteristica fondamentale è stata la flessibilità nell'adattarsi ai tempi e l'anticipare il cambiamento quando necessario.

RGI in tal senso, si è trovata in un momento in cui era necessario cambiare la propria cultura, abbracciando nuove filosofie e coltivando l'innovazione che garantisce l'acquisizione di quote e la permanenza sul mercato.

Il pillar è stato sviluppato seguendo una strategia ben precisa a livello di comunicazione, in cui gli attori principali sono il management ed il middle management. La figura del middle management al contrario di quanto si possa pensare è fondamentale, più di ogni altra poiché deve garantire l'operatività delle attività e soprattutto far passare il messaggio e la vision dall'alto verso il basso, facendo comprendere i benefici che si avranno in cambio dell'impegno da corrispondere.

L'inizio della strategia attuata prevedeva una serie di workshop interattivi, in cui le figure coinvolte ascoltavano casi di aziende (es. Samsung) e cercavano di comprendere perché il cambiamento in certe fasi del ciclo aziendale è fondamentale. A fronte di questi primi workshop gli interrogativi ed i feedback su cosa gli attori volessero cambiare sono stati fondamentali.

A quel punto l'interrogativo si pone sul come cambiare, e le azioni da intraprendere. Come visto in precedenza anche in questo ambito gli obiettivi devono essere misurabili, raggiungibili e dev'essere stabilito un orizzonte temporale in cui raggiungerli.

Una volta stabiliti i cambiamenti che si reputano necessari e formata la giusta strategia inizia l'implementazione. Nel caso di RGI si decise di approcciare il cambiamento nel seguente modo:

1. Creazione di un canale di cambiamento interno
2. Kick-off da parte del Management
3. Riorganizzazione aziendale a supporto del piano di trasformazione

Per creazione di un canale di cambiamento si intende tutto il mondo di iniziative messe in atto a livello aziendale per supportare la comunicazione. In particolare sono state create molte iniziative

a livello di media da comunicare nei canali aziendali, come il sito dedicato alla trasformazione chiamato “One Click Company”.

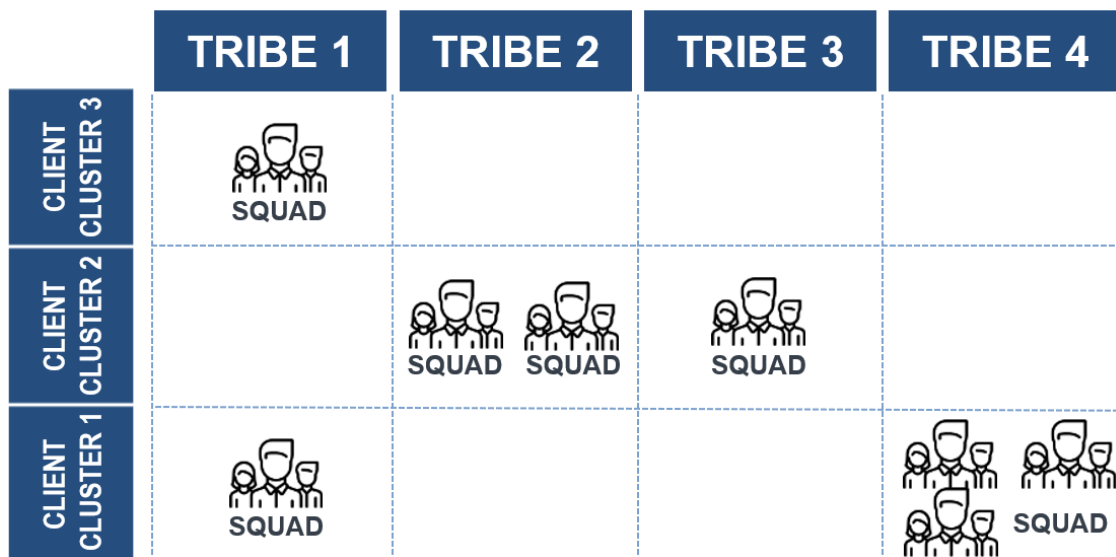
A seguito della creazione del sito è importante creare un logo e dei gadget a supporto, perché aiutano a rinforzare l’identità di ciò che si vuole fare ed aumentano il senso di appartenenza e partecipazione verso l’iniziativa. Attraverso il sito presente nella intranet aziendale, si è deciso di creare un forum dove rispondere a tutti i quesiti da parte dei dipendenti e chiedere feedback da prendere in considerazione con un approccio bottom-up.

Successivamente abbiamo assistito ad un kick-off in tutte le sedi, italiane ed estere da parte del management, supportato dal middle in cui RGI ci teneva a comunicare la propria vision con tutti i dipendenti, oltre all’avanzamento delle varie iniziative, i KPI scelti come misurazione di questa trasformazione ed il tempo in cui si decise di concluderla.

Il motto più volte ripetuto è stato “Smarter, Faster, Better” in cui ci si vuole riconoscere come azienda. Smarter per un’azienda che non ha paura del cambiamento, della digitalizzazione e che segue le nuove tendenze tecnologiche. Faster vuole indicare una nuova metodologia di lavoro che seguendo la filosofia agile consente di consegnare più velocemente al cliente le proprie funzionalità. Infine Better segue questo nuovo modo di lavorare che consentirà di aumentare la qualità del software creato da RGI.

Infine per inizializzare la strategia di cambiamento è stata creata una struttura aziendale che possa facilitare la nuova modalità di lavoro. In particolare ci si focalizza sulla parte di delivery, ovvero la “fabbrica” del software che viene divisa in due anime principali: la prima a supporto dei progetti cliente, la seconda predisposta all’innovazione e focalizzata sul R&D per anticipare i needs dei clienti ed anticipare trends di mercato e competitors.

Per quanto riguarda la parte progettuale è stata istituita una struttura completamente diversa da prima, composta a matrice nel quale da una parte troviamo dei cluster dei vari clienti, mentre dall’altra la vera innovazione: una divisione in tribe, composte da “squadre” ovvero dei gruppi con conoscenze di analisi, sviluppo e test che abbiano tutte le competenze per portare avanti un progetto. L’assunzione è che ogni squadra dev’essere auto consistente e non dev’esserci scambio costante di persone tra una e l’altra.



Con questo nuovo metodo organizzativo sono iniziati i primi Piloti agili utilizzando metodologia agile, che avrebbero avuto in seguito il compito di supportare gli altri gruppi.

RGI con il supporto di partner ha avviato corsi di formazione per tutte le squadre allo scopo di adottare la nuova metodologia.

Attraverso i canali social vengono create delle pillole della serie “Educational” con il quale vengono mostrati i progressi dei vari team che con la nuova metodologia affrontano vari argomenti, presentati attraverso sketch comici ed educativi.

Vengono inoltre costituite delle community nei forum nel quale creare un canale diretto tra le persone dei piloti e gli altri membri di RGI in cui scambiarsi consigli e tips sul nuovo modo di lavorare.

La strategia sopra citata nel complesso ha portato benefici lato interno negli ultimi 2 anni e quasi la totalità delle persone conduce i progetti con il nuovo metodo di lavoro.

A livello culturale dopo questi 2 anni il maggior problema è stato il coinvolgimento nella nuova metodologia da parte dei clienti. Non tutti hanno voluto approcciare la nuova metodologia, lasciando a RGI la facoltà di continuare al loro interno, ma ragionando con un approccio diverso.

Questa problematica è stata affrontata durante gli ultimi kick-off progettuali, nel quale degli esponenti di RGI hanno spiegato quelli che sono i vantaggi del lavorare insieme con una metodologia comune.

Nel 2020 alcuni clienti come Reale Mutua stanno sposando questa filosofia e lavorano sugli stessi strumenti forniti da RGI con i dipendenti, nella conduzione del progetto a “4 mani”, a dimostrazione che un processo di cambiamento coinvolge anche gli stakeholder dell’azienda, non solo l’interno. Cercare il giusto modo di comunicare, ed affrontare insieme le difficoltà sarà la chiave per affrontare i prossimi progetti di digitalizzazione.

## 7. Conclusioni

Possiamo paragonare l’internazionalizzazione delle imprese ad un lungo viaggio, dove cerchi di pianificare ogni particolare, ma per quanto tu possa essere attento e preciso ci saranno sempre degli imprevisti. Superare le difficoltà insegnerà per le esperienze successive e ci renderà migliori.

Un’azienda che decide di internazionalizzarsi deve essere consapevole delle difficoltà che troverà durante questo cammino, dell’incertezza dovuta a mercati sconosciuti e dev’essere pronta ad essere flessibile ed aperta ad i vari cambiamenti che l’internazionalizzazione comporta. Questo viaggio dev’essere pianificato secondo scelte prese in maniera accurata, che seguano la vision d’impresa e selezionando con cura i partner, che saranno i “compagni” di questo viaggio.

Dal mio punto di vista, un’azienda se non vuole fallire in questo processo, deve aver ben chiari quali siano i propri obiettivi, procedere step by step senza voler troppo e subito, ma tenere una visione di medio-lungo periodo. Per quel che ho potuto vivere durante la mia esperienza lavorativa in RGI, se un’azienda può permetterselo la crescita per linee esterne crea vantaggi e facilita il percorso, pur che vengano scelte aziende in linea con la propria filosofia, che possano portare esperienza e know-how in grado di arricchire l’intero gruppo. Se così non fosse la collaborazione creerebbe solamente più problemi di quelli previsti, mettendo a serio rischio l’investimento effettuato.

L'azienda che vuole internazionalizzarsi deve disporre delle risorse necessarie da impiegare ed un forte commitment di tutti gli autori coinvolti per raggiungere il risultato. Da ciò deriva che i risultati arriveranno solo se anche l'azienda al proprio interno dispone degli strumenti adatti, delle skills necessarie e di una propensione al cambiamento e all'apertura verso la collaborazione internazionale. L'internazionalizzazione comporta la creazione di una nuova identità aziendale, dove colleghi da diversi stati e con diverse culture si troveranno a collaborare per raggiungere un obiettivo comune condividendo situazioni di difficoltà e di successo. L'integrazione tra le nuove realtà dev'essere tale da non essere più distinti, ma riconoscersi in un'unica vision nel quale ognuno deve portare il proprio contributo.

L'internazionalizzazione quindi non impatta solo l'ambiente esterno dell'azienda, ma per ottenere i risultati sperati deve prima essere pronta al suo interno. Bisogna investire sui dipendenti affinché posseggano tutte le conoscenze necessarie all'espansione, organizzare l'azienda con una struttura flessibile aperta al cambiamento, con team internazionali composti in maniera organica che possano avere tutte le competenze necessarie nel portare avanti i nuovi progetti internazionali, dove si hanno normative diverse per ogni stato, bisogni diversi per ogni cliente e competitors che conoscono già il mercato.

Sono convinto che se un'azienda in primis non è pronta a cambiare sé stessa, il proprio approccio e non dispone delle giuste caratteristiche non riuscirà ad internazionalizzarsi, poiché questo processo non si conclude con l'entrata in un determinato mercato, ma la parte forse più difficile è riuscire a mantenere le proprie quote e continuare ad accrescerle attraverso l'esperienza acquisita, perché no, facendosi anche aiutare da partner che conoscono già quel determinato mercato.

La mia esperienza in RGI mi ha insegnato tanto, mi ha dato modo di collaborare e conoscere persone di diverse nazioni, che condividono uno stesso obiettivo, che permetta alle persone di crescere professionalmente e soprattutto personalmente. Le persone devono essere inserite al centro di questo progetto, perché sono la risorsa più importante, danno l'energia che fa percorrere la strada alla macchina, devono essere protette, motivate e messe prima di tutto. I soli soldi investiti o numeri consultati attraverso i report non bastano per continuare questo viaggio, ma dalle persone, dai piccoli gesti quotidiani, dalla collaborazione ed il sacrificio comune si potranno raggiungere i risultati.

In Italia abbiamo tante eccellenze, cresciute ed internazionalizzate che hanno saputo portare la propria esperienza ed i propri prodotti in tutto il mondo. Tutto questo è stato possibile grazie all'identità ed il coraggio di imprenditori e relativi dipendenti. Essendo cresciuto ad Ivrea, vorrei chiudere questo mio elaborato con una citazione di Adriano Olivetti che, grazie al suo concetto di "fabbrica per la comunità" ci ha fatto conoscere in tutto il mondo:

“Beh, ecco, se mi posso permettere, spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande.”

## Bibliografia

Demattè Perretti Marafioti, “*Strategie di internazionalizzazione*”, Egea Edizioni, 2013

Associazione Nazionale Imprese ICT, “*Assintel Report 2020*”

Giorgio Pellicelli, “*Strategie d’impresa*”, Egea Edizioni, 2019

## Sitografia

[www.ania.it](http://www.ania.it)

[www.corrierecomunicazioni.it](http://www.corrierecomunicazioni.it)

[www.assintel.it](http://www.assintel.it)

[www.wired.it](http://www.wired.it)

[www.tecnologia.libero.it](http://www.tecnologia.libero.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.redhat.com](http://www.redhat.com)

[www.rgigroup.it](http://www.rgigroup.it)

[www.scrumitalia.it](http://www.scrumitalia.it)

[www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

[www.dictionary.cambridge.org](http://www.dictionary.cambridge.org)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)