

## CAPITOLO NONO

### LE NUOVE TECNOLOGIE DI COMUNICAZIONE E LA CATENA DEL VALORE: IL CASO SEAT PAGINE GIALLE

SOMMARIO: 9.1. Introduzione - 9.2. I meccanismi di acquisizione - 9.3. La storia - 9.4. La concorrenza - 9.5. L'acquisizione di Matrix - 9.6. L'acquisizione di Telegate - 9.7. L'acquisizione di Mondus - 9.8. La multicanalità come vantaggio competitivo - 9.8.1. L'opas Buffetti - 9.8.2 L'integrazione con Tin.it - 9.8.3. L'acquisizione di TMC - 9.9. La nuova Seat Pagine Gialle - 9.10. La mission - 9.11. La nuova value chain - 9.12. Le nuove sinergie

#### 9.1. INTRODUZIONE

Il caso Seat Pagine Gialle è tra gli esempi più rilevanti nella realtà italiana di come trasformare un business maturo in nuove opportunità di business indotte dalle ICT.

Seat ha mutato le proprie strategie in tempi estremamente contenuti anche grazie ad una naturale predisposizione del proprio business tradizionale a sfruttare le potenzialità della net economy: fornire informazioni utilizzando tutti i mezzi di comunicazione.

Seat si è trasformata radicalmente sotto la spinta di acquisizioni, fusioni e incorporazioni ampliando notevolmente i propri orizzonti commerciali, passando da un modello operativo focalizzato su una sola linea di business (gli elenchi telefonici) a una pluralità di attività legate ad internet, alla telefonia, alla televisione fino anche all'editoria specializzata. Attraverso questo processo Seat è diventata una realtà multimediale orientata all'e-business.

Per arrivare ad essere una compagine aziendale di queste proporzioni Seat ha attuato una serie di operazioni sinergiche con altre società specializzate in settori diversi e complementari alle attività svolte e attraverso alcuni meccanismi e strumenti di acquisizione si è legata ad esse.

## 9.2. I MECCANISMI DI ACQUISIZIONE

Tra le operazioni di acquisizione di società quotate in mercati finanziari regolamentati rientrano le offerte pubbliche di acquisto (OPA) o di scambio (OPS).

Con una offerta pubblica di acquisto gli azionisti di una società sono invitati a vendere all'offerente i titoli in loro possesso normalmente ad un prezzo superiore alla quotazione di borsa al momento dell'offerta. Di regola l'offerta è volontaria ed è utile al raggiungimento di svariati scopi quali ad esempio acquisire il controllo gestionale di una società con un processo di concentrazione giustificato dalla possibilità di stabilire sinergie mediante l'unione di due imprese (Pia, 1997).

La disciplina delle offerte pubbliche di acquisto dovrebbe non solo garantire la trasparenza dell'operazione e la parità di trattamento tra tutti gli aderenti, ma soprattutto favorire il ricambio nella titolarità del controllo delle società, oltre che proteggere l'interesse alla distribuzione del premio di maggioranza tra tutti gli azionisti. Con l'OPA, a differenza del *private placement*, l'offerente fa la propria proposta a tutti gli azionisti e non solo al gruppo di controllo: questo per tutelare le minoranze che nel caso opposto non godrebbero dei benefici legati al maggior prezzo offerto.

L'offerta pubblica di scambio (OPS) prevede non un corrispettivo in denaro, come nel caso dell'OPA, bensì in azioni dell'offerente.

Accanto a queste tipologie di acquisizioni societarie la più classica delle alleanze è senza dubbio la fusione tra società.

Tale procedura sfrutta le potenzialità di entrambe le società oggetto della fusione e riesce a capitalizzare al meglio i punti di forza di ciascuna azienda dando luogo a sinergie rilevanti. Questo meccanismo genera il cosiddetto  $1+1 > 2$ : unendo due strutture societarie in un unico complesso, i benefici derivanti dalla

collaborazione dei soggetti coinvolti risultano maggiori della semplice somma “algebraica” del valore delle stesse.

Tipicamente le fusioni avvengono per incorporazione, con una società di grandi dimensioni che include nel proprio business società di minori dimensioni e minor quota di mercato. Questa procedura può essere attuata sia tra società che producono beni o servizi simili ovvero beni e servizi totalmente differenti: in entrambi i casi devono sussistere elementi comuni, quali target di clientela, mezzi di comunicazione, mercati di acquisizione, ecc.

Le alleanze strategiche possono inoltre prevedere la creazione di una società ex-novo: si tratta della cosiddetta joint-venture.

Premesso che le motivazioni che guidano queste ondate di fusioni sono di natura strategica (integrazione di contenuti, acquisizione di tecnologie, sinergie varie), bisogna considerare problemi valutativi indotti da vari fenomeni quali:

- il timore delle società sottovalutate dal mercato, anche per carenze manageriali, di subire scalate;
- la crescente attenzione dedicata al rischio di acquisizioni a prezzi eccessivi, motivate dal desiderio di espansione a tutti i costi o dalla necessità di reimpiego di liquidità nelle aziende mature;
- la riconosciuta opportunità di verificare periodicamente la convenienza di mantenere aree d'affari o società controllate che producono scarso valore o addirittura ne perdono;
- la necessità di un'attendibile misura delle sinergie ottenibili dalle fusioni e quindi del prezzo-limite attribuibile all'impresa da acquisire (Guatri, 1998).

### 9.3. LA STORIA

La storia di Seat rimane abbastanza lineare fino al 1997, anno in cui si insedia il nuovo consiglio di amministrazione che porterà Seat verso un nuovo modello di impresa della net economy.

Seat, Società Elenchi ufficiali Abbonati al Telefono, nasce nel 1925 e svolge come principale attività lo stampaggio e la distribuzione degli elenchi telefonici per il solo nord Italia. La sua attività non subisce sostanziali modifiche fino al decennio compreso tra il 1950 e il 1960 in cui allarga la sua sfera geografica, stampando gli elenchi telefonici anche nel centro-sud Italia.

Nel 1964 Seat stampa gli elenchi telefonici per la SIP, dopo che la stessa SIP è diventata l'unico concessionario telefonico italiano.

In quegli anni Seat è controllata al 100% da STET (ora Telecom Italia), società finanziaria pubblica focalizzato nelle telecomunicazioni.

Il 1966 è un anno importante per Seat perché vede il lancio del prodotto più rappresentativo, le pagine gialle, con un immediato impatto positivo su ricavi e utili.

Nel 1986 Seat viene incorporata in STET diventando una sua divisione, per poi nel 1996 essere scissa, dando vita alla Seat Spa.

La nuova Seat mantiene l'operatività nei settori dell'editoria tradizionale ed elettronica, del direct marketing, della raccolta pubblicitaria e della stampa.

Con la scissione della Seat da STET si avvia la prima fase di privatizzazione del gruppo, proseguita con due gruppi americani e due cordate: si tratta dei colossi Gte e Itt, in corsa separatamente, dell'asse De Agostini-L'Espresso-Comit e della cordata guidata della filiale italiana della banca olandese Abn-Amro.

La gara per l'acquisizione viene vinta dalla cordata facente capo alla Comit, organizzata nella società Otto che controlla interamente la Ottobi e che diventa nuovo socio di maggioranza di Seat.

In particolare la cordata comprende i seguenti investitori:

- ABN AMRO Ventures Bv, società di diritto olandese attiva nel settore degli investimenti finanziari e nei servizi di management support alle imprese;
- BC EUROPEAN CAPITAL V, società di diritto inglese attiva nella gestione di un fondo chiuso di investimento mobiliare;
- Gruppo di INVESTITORI BAIN, composto dai seguenti fondi chiusi di investimento: BC Offshore V, Seat US Holding, BCIP Offshore, BCIP-TA Offshore, BC Offshore V-B;
- Gruppo di INVESTITORI CVC, composto dalle seguenti società attive nella gestione dei fondi di investimento: Capital Venture Nominees Ltd, Citicorp Capital Investors Europe Ltd, CVC European Equity Partners LP, CVC European Equity Partners (Jersey);

- INVESTITORI ASSOCIATI II SA, società di diritto lussemburghese, attiva nel settore degli investimenti finanziari;
- ISTITUTO GEOGRAFICO DE AGOSTINI Spa, società attiva nel settore editoriale;
- SOFIPA - Società Finanziaria di Partecipazioni Spa, attiva nell'intermediazione finanziaria e nella consulenza strategica alle piccole e medie imprese. La società è controllata da MedioCredito Centrale Spa;
- TELECOM ITALIA Spa, operatore integrato di telecomunicazioni.

INVESTITORI	QUOTE
ABN AMRO VENTURES BV	5,0 %
BANCA COMMERCIALE	15,1 %
BC EUROPEAN CAPITAL V	9,9 %
INVESTITORI BAIN	16,0 %
INVESTITORI CVC	6,6 %
INVESTITORI ASSOCIATI II Sa	10,4 %
DE AGOSTINI	14,0 %
SOFIPA	3,0 %
TELECOM	20,0 %

TAB. 9.1 - *Quote di partecipazione post OPA totalitaria*

Alla fine del 1998 avviene l'atto di fusione per incorporazione della Seat nella OTTO Spa diventando Seat Pagine Gialle Spa, con sede sociale a Torino.

#### 9.4. LA CONCORRENZA

Il mercato di riferimento è caratterizzato da un operatore leader (Seat) che ha dovuto contrastare l'entrata di nuovi operatori, in particolare del gruppo Mondadori con il lancio di Pagine Utili. L'operazione Pagine Utili è partita nel marzo '96, quando il consiglio di amministrazione (CdA) della Mondadori ha deliberato l'ingresso della società nel settore dell'annuaristica informativa,

affidando alla Mondadori la funzione di editore e distributore del prodotto, mentre alla società Pagine Italia, controllata dal gruppo Fininvest, il ruolo di concessionaria di pubblicità. Il CdA della Mondadori ha inoltre deliberato che, in una seconda fase, l'intero business editoriale e pubblicitario legato alle Pagine Utili confluirà in un'unica società partecipata pariteticamente da Mondadori e Fininvest.

L'obiettivo, secondo l'amministratore delegato Tatò, è sfruttare alcune aree di debolezza di questo settore dove fino ad ora ha operato una società in regime di monopolio e con prezzi conseguenti. Il nuovo prodotto dovrebbe essere di semplice consultazione e ricco per la settorializzazione territoriale. Resta invece ancora da chiarire il futuro assetto societario delle Pagine Utili. La Mondadori ha stipulato un contratto di concessione con Pagine Italia, una concessionaria della Fininvest, per la raccolta degli annunci pubblicitari, mentre in un secondo tempo l'iniziativa dovrebbe essere affidata a un'unica realtà aziendale.

La prima risposta da parte di Seat PG è il ricorso presso il tribunale di Torino per tutelare il proprio marchio: Pagine Gialle e Pagine Utili hanno nomi molto simili, con conseguenti problemi di identità del prodotto. Nella "guerra del marchio" sugli annuari telefonici la Seat, proprietaria e concessionaria delle Pagine gialle, esce sconfitta dal tandem Fininvest-Mondadori, che nel '97 lanciano sul mercato il prodotto concorrente Pagine Utili.

La sentenza rappresenta quindi il primo segnale di abbandono del monopolio, proprio nel momento in cui la società si appresta alla privatizzazione. Infatti da marzo '97 nelle case di 20 milioni di famiglie italiane e di 13 milioni di operatori economici arrivano gratuitamente le Pagine Utili, sfidanti ufficiali di Seat nel settore dell'annuaristica.

Ma la concorrenza di Pagine Utili non sembra costituire un reale problema per Seat. Nella pratica infatti il prodotto lanciato dalla società Pagine Italia ha effetto più sui margini di Seat, che cominciano a comprimersi, che sulle quote di mercato. Ed infatti la raccolta pubblicitaria della società Fininvest chiude il primo esercizio con 250 miliardi di lire di fatturato, pari solo al 50% degli obiettivi di budget. Le cifre sulla raccolta di pubblicità rivelano che, a consuntivo, i costi delle Pagine Utili hanno superato i ricavi di almeno 60-70 miliardi, chiudendo con un ampio passivo il primo consuntivo economico-finanziario.

Nell'aprile 1997 Pagine Utili registra un cambio al vertice: la Mondadori lascia a Fininvest l'intera società, mantenendo però il marchio. Tale passaggio comporta una riorganizzazione societaria sia sulla struttura di vertice che sulla rete commerciale, con l'allontanamento dei responsabili delle regioni più importanti.

La controffensiva di Seat PG nonostante le dichiarazioni dell'amministratore delegato Lorenzo Pelliccioli di non temere la concorrenza di Pagine Utili non tarda ad arrivare e si focalizza su una ridefinizione dei costi ed una maggior efficienza interna, con un primo ridimensionamento dell'organico (10% del totale) ed una maggiore attenzione sulla forza vendite.

La strategia dichiarata da Seat pone come priorità nel biennio successivo il ridimensionamento del concorrente, per poi concentrarsi su una politica di sviluppo dei contenuti e delle core competences.

#### 9.5. L'ACQUISIZIONE DI MATRIX

Nel primo semestre del 1999 Seat e De Agostini, al fine di potenziare le rispettive attività su internet, costituiscono la Finanziaria Web SpA. Attraverso tale società il 4 Maggio 1999 Seat Pagine Gialle e De Agostini siglano un contratto preliminare di compravendita per l'acquisto attraverso tale joint venture, partecipata rispettivamente al 60% e al 40%, del 66% della Matrix Spa.

Fondata nel 1995, Matrix Spa è l'azienda leader nel campo dei media digitali in Italia; essa si posiziona come operatore a tutto campo, capace di integrare coerentemente gli aspetti di consulenza, progettuali e pubblicitari sulla rete.

La società fornisce servizi Web al pubblico e alle aziende. In particolare l'attività di Matrix si concentra nel settore dei web portal o guida alla navigazione (attraverso la Divisione Virgilio), nella commercializzazione di spazi pubblicitari su internet e nella realizzazione di progetti Web per aziende con le Divisioni Active Advertising e Matrix Communication.

L'obiettivo della partnership tra le tre società Seat-De Agostini-Matrix è il potenziamento delle rispettive attività su internet, con l'utilizzo del portale Virgilio. Si legge in una nota congiunta che le evidenti sinergie con Seat Pagine Gialle Online e il vasto patrimonio di contenuti di De Agostini permetteranno a Matrix di

accelerare lo sviluppo e allargare lo spettro delle proprie attività sulla rete.

Il valore dell'operazione è di 16,5 miliardi di lire ed è sottoposto all'esito della procedura antitrust prevista a norma di legge.

La sopra citata operazione di acquisizione da parte di Seat e De Agostini ha dato vita a un importante piano industriale basato sull'integrazione delle specifiche risorse delle tre società.

In seguito a questa operazione Seat ha realizzato attraverso la controllata Matrix una serie di alleanze tra cui quelle con Export System, Fineco Online, KPMG, Fact Based Communications e la creazione della piattaforma tecnologica per sviluppare il proprio marketplace attraverso Commerce One.

Nel gennaio 2000 Matrix annuncia l'acquisto del 35% di Export System, software house italiana specializzata nello sviluppo di programmi in ambito linguistico.

Per entrambe le società l'operazione è finalizzata a sviluppare nuovi prodotti e servizi internet destinati a facilitare l'uso delle nuove tecnologie attraverso applicazioni di natura linguistica.

L'ingresso di Matrix Spa nella compagine sociale di Export System avviene attraverso la sottoscrizione di un aumento di capitale riservato e finalizzato a dotare Export System di ulteriori mezzi propri necessari per finanziare i progetti di sviluppo di quest'ultima.

Con questo accordo Virgilio prosegue nel processo di continuo arricchimento dell'offerta di servizi ai propri utenti e alla progressiva semplificazione dell'interfaccia.

Successivamente Matrix rileva l'1,4% del capitale di Fineco Online Sim, società nella quale confluirà il servizio di trading online della FinecoSim. L'accordo operativo di collaborazione tra le due società, che ha durata biennale, prevede lo sviluppo congiunto di servizi di informazione finanziaria destinati al pubblico di internet. Le due società siglano infatti un'intesa che rafforza la loro collaborazione nello sviluppo congiunto dei servizi informativi sui mercati finanziari di Virgilio Soldi e Fineco Online.

Ulteriore operazione condotta da Matrix è l'intesa raggiunta con la società di consulenza aziendale KPMG Consulting Spa per costituire il più importante polo italiano nella consulenza strategica e nello sviluppo di soluzioni relative all'e-business. L'accordo prevede la costituzione della prima organizzazione in Italia capace di accompagnare le imprese nella definizione delle proprie



strategie di sviluppo sul web e, contemporaneamente, di implementare gli aspetti di design, architettura, sviluppo e ridefinizione dei modelli organizzativi interni.

L'obiettivo dell'accordo è chiaramente spiegato da Sergio Fabris, Partner KPMG Consulting S.p.a responsabile per l'e-business che dichiara: " Da questa operazione nasce un soggetto capace di rispondere alle esigenze di un mercato che comincia a prendere sul serio l'e-business. Vogliamo creare un nuovo punto di riferimento per aiutare le imprese a gestire le discontinuità della internet economy."

Sempre attraverso la controllata Matrix Spa, Seat Pagine Gialle realizza il suo marketplace business to business scegliendo la piattaforma tecnologica Commerce One. Si tratta della costituzione di un portale orizzontale espressamente dedicato all'e-commerce per il mondo delle aziende e della pubblica amministrazione. "Grazie a questo accordo con Commerce One Inc. il leader nelle soluzioni globali di e-commerce per il business - commenta Bijan Majidi, general manager dell'iniziativa Seat - abbiamo tutte le carte in regola per sviluppare un marketplace di successo. Ci permette infatti di integrare gli asset di Seat PG, la sua profonda conoscenza del mondo delle imprese italiane e il know-how specifico per sviluppare un portale orizzontale esclusivamente dedicato al business to business."

Il 20 settembre '00 Seat stipula un accordo per portare al 100% la propria partecipazione in Matrix, la società che gestisce il portale Virgilio. L'incremento della partecipazione è finanziato in parte con l'emissione di nuove azioni ordinarie Seat PG e in parte dalla cessione delle partecipazioni di De Agostini e degli altri azionisti di Matrix.

Con tale accordo il gruppo Seat ed il gruppo De Agostini ridefiniscono la strategia del loro rapporto di collaborazione in ambito internet, focalizzandola maggiormente sui rispettivi core business ed avviando nuove iniziative comuni.

## 9.6. L'ACQUISIZIONE DI TELEGATE

Nel maggio del 2000 Seat PG sigla un accordo per acquisire il controllo di Telegate, la società tedesca specializzata nei servizi telefonici a valore aggiunto, quotata al Neuer Markt con un valore

di Borsa superiore a 1,8 miliardi di euro. L'acquisizione avviene attraverso un aumento di capitale riservato di Seat PG.

L'operazione è distinta in due fasi:

- l'acquisto del 51,4% di Telegate Holding (la società non quotata che detiene il 51% di Telegate). A vendere sono Ligapart (gruppo Metro) e RSL Com ai quali vengono assegnate nuove azioni ordinarie Seat PG per un totale di 103 milioni di titoli.
- un'Offerta Pubblica di Scambio volontaria che Seat lancia sull'intero flottante di Telegate, offrendo 30,86 nuove azioni Seat ordinarie per ogni azione Telegate.

Nell'ambito dell'operazione, Seat PG e RSL Com (che rimane azionista per il 48,6% in Telegate Holding) stipulano un accordo di joint-venture finalizzato allo sviluppo comune di servizi internet e dati, in Europa e negli Stati Uniti, e all'espansione di Telegate negli USA.

Telegate è destinata a diventare il "centro di eccellenza" del gruppo Seat PG nel campo delle attività e servizi di directory assistance a valore aggiunto. Infatti, dalla quotazione avvenuta nel 1999, la società ha visto la propria capitalizzazione aumentare in maniera esponenziale, grazie a risultati che hanno sistematicamente superato le aspettative di mercato. La società tedesca è leader nei servizi telefonici a valore aggiunto e gestisce il portale internet 11880.com. Il numero telefonico unico 11880, vero marchio di Telegate, costituisce un efficace "voice portal". Tramite questo numero l'utente ha accesso sia alle informazioni relative ai numeri telefonici (tedeschi e internazionali), per i quali è anche prevista la possibilità di trasferimento della chiamata direttamente al numero identificato, sia a servizi di informazione più ampi come notizie sul tempo, cinema, manifestazioni, eventi. La società offre inoltre servizi di call center in outsourcing e altri servizi telefonici a valore aggiunto.

In conclusione questa acquisizione conferma la vocazione di Seat PG per un'espansione internazionale che vede l'Europa come target prioritario.

### 9.7. L'ACQUISIZIONE DI MONDUS

Nell'estate 2000 Seat PG raggiunge l'accordo per investire 150 milioni di dollari in Mondus, il principale marketplace europeo su internet per le piccole e medie imprese.

Tale accordo può definirsi una delle più grandi operazioni finanziarie realizzata in Europa nel settore business to business su internet. L'accordo prevede la rilevazione di circa 50 milioni di dollari della partecipazione degli azionisti di Mondus, mentre l'investimento diretto nella società britannica ammonta a circa 100 milioni di dollari realizzato attraverso un aumento di capitale di Mondus. Al termine dell'operazione Seat PG raggiunge il 40,7% del capitale di Mondus.

Grazie a questa operazione Seat va ad occupare una posizione di spicco nel promettente mercato europeo dell'e-commerce business to business, mettendo Mondus nelle condizioni di poter erogare i propri servizi all'ampia base di clienti dell'operatore italiano.

Fondata nel 1997, Mondus attraverso la propria piattaforma offre ai suoi potenziali compratori l'accesso a 24 mila fornitori. I compratori hanno la possibilità di confrontare con semplicità i prezzi, la disponibilità, le caratteristiche e la qualità di una vasta gamma di servizi e prodotti, riducendo i costi e migliorando il proprio sistema di approvvigionamento. Attraverso un sistema di siti locali collegati tra loro, Mondus mette già oggi in contatto piccole e medie aziende di gran parte dell'Europa continentale e del Regno Unito.

L'amministratore delegato di Seat PG, Lorenzo Pelliccioli, in una sua dichiarazione relativa alla suddetta acquisizione dice: "L'investimento in Mondus rappresenta un ulteriore passo nella nostra strategia di espansione in Europa, volta a sviluppare una piattaforma completa di servizi e contenuti per le piccole e medie aziende, sia on-line sia off-line."

Primo obiettivo dell'accordo è quello di lanciare in tempi brevi anche in Italia il marketplace business to business per le piccole e medie aziende. Infatti nell'ottobre del 2000, a pochi mesi dall'accordo, nasce Mondus.it, il marketplace di Seat PG.

Esso ha come scopo quello di facilitare e innovare le procedure di vendita e acquisto esclusivamente dei servizi e prodotti indiretti.

"Abbiamo definito quattro aree di prodotti e servizi veicolati attraverso il marketplace - afferma Giuseppe Aiello, direttore Marketing e Category di Mondus.it - ufficio e componenti,

informatica, telefonia e internet, servizi per le imprese. Queste sono le macrocategorie individuate in fase di definizione del business model”.

Tale marketplace fornisce ai propri utenti una gamma di servizi che permettono alla piccola media impresa di affrontare tutto il ciclo delle transazioni commerciali da un'unica piattaforma sicura e semplice.

L'alleanza strategica posta in essere da Seat e Mondus lega la struttura e la grande esperienza di Seat nel mettere in contatto con media tradizionali e innovativi la domanda e l'offerta delle aziende italiane ed europee con la competenza specifica che Mondus ha sviluppato realizzando il marketplace di maggior successo in Europa.

#### 9.8. LA MULTICANALITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Lo sviluppo della multimedialità è strettamente connesso all'esigenza di raggiungere i clienti attraverso tutti i media disponibili, cercando di aumentare e migliorare la visibilità delle società o dei propri marchi utilizzando tutti gli strumenti e i canali che il mercato mette a disposizione.

La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, infatti, costituisce la preconditione allo sviluppo della multicanalità e richiede un'attenta analisi della gestione dei conflitti tra differenti canali e delle strategie di armonizzazione degli sbocchi distributivi. Tali nuove tecnologie dischiudono per le imprese notevoli opportunità sul fronte distributivo, rendendo disponibili nuovi canali “virtuali” per raggiungere i clienti potenziali con caratteristiche anche molto differenti.

Nel caso del canale di internet si possono individuare tre assi fondamentali di posizionamento: uno di accessibilità del prodotto, uno di convenienza (far la spesa senza muoversi di casa), e infine il pricing (risparmiare acquistando su internet). Se non si riesce a posizionare ognuno dei propri canali in una ben specifica ottica di generazione di valore per il segmento di clientela al quale lo stesso canale è diretto, la multicanalità diventa una minaccia. Naturalmente la tipologia di prodotto offerto assume una certa rilevanza: per l'e-commerce di prodotti che non hanno fisicità la multicanalità è l'elemento centrale. Si pensi ad esempio ai prodotti

assicurativi, ai fondi di investimento, ai prodotti bancari presenti ormai in modo rilevante su questo canale distributivo.

Per cercare di evitare la conflittualità tra i canali si deve cercare di ricorrere alla diversificazione dei prodotti con una correlata segmentazione del mercato in modo da non cannibalizzare i canali preesistenti. Una soluzione è disegnare i diversi canali in modo da ridurre al minimo la concorrenza tra gli stessi, specializzandoli su diversi target di clientela non contendibili. Ulteriore alternativa può risiedere nello sfruttamento delle possibili sinergie tra i diversi canali, finalizzata alla creazione di valore “netto” (valore generato dai nuovi canali – valore perso per i canali preesistenti) spartibile tra di essi.

Tre sono le operazioni poste in essere da Seat Pagine Gialle per rendere crescente la propria visibilità sul mercato e per fare in modo che i clienti riescano facilmente a rivolgersi ad essa.

Si tratta delle acquisizioni di Buffetti, di Tin.it e di Telemontecarlo. Punti vendita disposti capillarmente su tutto il territorio, una società che ha per oggetto l’esercizio e la vendita di servizi di connettività ad internet e un terzo polo televisivo sono le espressioni della strategia di Seat: coprire tutti i canali esistenti cui fanno riferimento i consumatori per fare emergere e soddisfare un bisogno.

#### 9.8.1. L’OPAS BUFFETTI

L’operazione che nel dicembre 1999 Seat PG intraprende potrebbe sembrare strategicamente poco comprensibile: si tratta del “matrimonio” tra la società torinese e Buffetti con una capitalizzazione venti volte inferiore.

Il gruppo Buffetti è il leader italiano della distribuzione di prodotti, servizi e soluzioni per l’ufficio rivolti soprattutto al mercato dei professionisti, artigiani, commercianti, piccole e medie imprese. La distribuzione dei prodotti viene effettuata mediante una rete in franchising di circa 1200 punti vendita Buffetti e Maggioli, capillarmente distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Nel 1989 la famiglia Buffetti, dopo 140 anni di ininterrotta proprietà e guida, decide di uscire dalla società vendendo le proprie azioni a Fintitoli Spa, una holding finanziaria. Dal 1994 e per i successivi quattro anni viene portato a termine un importante

ampliamento delle attività della società, anche attraverso l'introduzione di prodotti e servizi tecnologicamente evoluti e con un più elevato valore aggiunto. Coerentemente con la missione di Buffetti quale distributore a valore aggiunto, la strategia si è focalizzata su distribuzione e servizi piuttosto che su produzione e gestione diretta dei negozi ed il network di presenza territoriale, totalmente in franchising, è stato esteso in modo ancor più capillare.

Sulla base di queste premesse Seat PG decide di effettuare un'Opas su Buffetti<sup>1</sup>. L'obiettivo dell'operazione è lo sfruttamento sinergico della distribuzione fisica dei prodotti Buffetti e dei servizi internet di Seat senza dimenticare che i 1200 punti vendita Buffetti rappresentano un'altra realtà complementare al commercio on-line.

#### 9.8.2. L'INTEGRAZIONE CON TIN.IT

Nel mese di febbraio 2000 Telecom Italia e Seat comunicano l'intenzione di attuare un progetto industriale volto a realizzare l'integrazione<sup>2</sup> in Seat di un complesso patrimoniale comprendente rami di azienda e partecipazioni di proprietà di Telecom Italia e di altre società del Gruppo ad essa facente capo, relativi principalmente al settore della gestione e della commercializzazione di servizi, prodotti e informazioni on-line.

Il perfezionamento dell'integrazione risponde quindi all'esigenza di ottenere un duplice risultato:

- conseguire, attraverso la condivisione dei patrimoni e delle attività di Seat e Tin.it realizzata dalla fusione, i rilevanti vantaggi dell'integrazione connessi con la creazione di un

---

<sup>1</sup> Tecnicamente l'Opas si è così svolta: l'offerta è lanciata sul 100% del capitale e prevede un rapporto di scambio di 5,47 azioni Seat ogni una Buffetti con un conguaglio minimo in denaro.

L'Opas è subordinata al raggiungimento del 67% del capitale Buffetti; inoltre, spiega il comunicato stampa rilasciato, Seat si riserva di acquistare comunque un quantitativo inferiore di azioni, purchè rappresentino almeno il 40% delle azioni Buffetti.

Alla data di conclusione dell'Opas e ad esito della stessa, Seat ha ottenuto 43.760.050 azioni Buffetti, pari al 96,282% del capitale sociale dell'emittente.

Il 28 marzo 2001 è lanciata l'Opa residuale di Seat Pagine Gialle Spa sul capitale ordinario della gruppo Buffetti Spa

<sup>2</sup> Le operazioni poste in essere sono due:

- scissione parziale di Telecom Italia mediante trasferimento a favore di Seat dell'8,168% circa del capitale sociale di Telecom Italia Net Spa (Tin.it);
- fusione per incorporazione di Tin.it in Seat.

polo con forti potenzialità non solo nel settore della net economy, ma anche nell'editoria telefonica, con consistente creazione di valore per gli azionisti di entrambe le società;

- assegnare, attraverso la scissione, le azioni della "combined entity" direttamente anche agli azionisti di Telecom Italia che, in caso di concentrazione delle due entità attraverso la sola fusione per incorporazione di Tin.it in Seat, solo in via indiretta avrebbero condiviso le opportunità attese dall'integrazione.

L'operazione si sostanzia nella fusione di Tin.it e Seat mediante incorporazione della prima nella seconda. L'accordo, firmato dagli amministratori delegati delle due società Roberto Colaninno e Lorenzo Pelliccioli, segna la nascita di una società leader in Europa nella net economy. Motivazione principale dell'integrazione è la volontà di creare un polo italiano di primo piano dotato delle risorse, infrastrutture e capacità imprenditoriali necessarie per competere con i gruppi europei e mondiali attivi nel mercato dei servizi internet.

La concentrazione delle attività di Tin.it e Seat è finalizzata alla creazione di una nuova realtà capace di imprimere una forte accelerazione allo sviluppo del mercato dei servizi internet in Italia, ancora in fase di sviluppo embrionale, migliorando in tal modo il livello di concorrenzialità. L'integrazione costituisce la premessa per sfruttare le sinergie determinate dalla complementarità dei punti di forza delle due realtà societarie:

*Seat* - L'offerta di Seat si articola su due tipologie di business, quella tradizionale, legata al settore degli elenchi telefonici, e quella multimediale, legata all'utilizzo delle nuove tecnologie (principalmente telecomunicazioni e internet). Il business tradizionale genera ricavi in connessione con la pubblicazione e la raccolta pubblicitaria degli elenchi telefonici alfabetici (Pagine Bianche) e delle Pagine Gialle. Inoltre, l'utilizzo del database degli abbonati al servizio telefonico consentito in via non esclusiva a Seat sulla base di uno specifico rapporto contrattuale con Telecom Italia supporta anche le iniziative nel direct marketing, attraverso Giallo Dat@, e nel geomarketing attraverso Domino Research.

Lo sviluppo del settore multimediale è affidato alla controllata Matrix Spa, società che realizza il portale Virgilio, fornisce servizi

di web design e web hosting tramite Matrix Communication e raccoglie pubblicità on-line.

Lo sviluppo del settore multimediale è perseguito anche attraverso Telegate e il Gruppo Buffetti.

*Tin.it* - Tin.it opera nella commercializzazione dei servizi legati ad internet per i consumatori privati, piccole e medie imprese.

È il primo internet service provider in Italia, leader per numero di abbonati e per il traffico generato sul mercato italiano. Tin.it ha inoltre una posizione di primo piano nella diffusione di servizi di comunicazione interattiva su internet: è leader nell'utilizzo delle e-mail, nella chat IRC e nei servizi di comunità virtuale ed instant messenger con Atlantide e C6.

Infine Tin.it offre anche una nuova gamma di servizi di hosting e di piattaforme di commercio elettronico (EasyShop) per le piccole e medie imprese.

Le principali sinergie industriali prodotte dall'integrazione possono essere così sintetizzate:

- *contiguità dei segmenti di clientela*: le due entità si caratterizzano per il posizionamento nei mercati dei consumatori e delle piccole e medie imprese; dunque la loro unione consente di promuovere e accelerare lo sviluppo dei servizi di e-commerce in Italia, facilitando l'incontro della domanda dei consumatori on-line con le offerte di commercio elettronico delle piccole e medie imprese.
- *contiguità delle linee di business*: l'integrazione dei servizi di accesso, contenuti ed e-commerce appare come un valido modello di business che si può realizzare per soddisfare i bisogni della clientela e per conseguire lo sviluppo del mercato;
- *creazione di una massa critica sufficiente allo sviluppo di una strategia internazionale*: le dimensioni della "combined entity" consentono di competere con maggior efficienza nel mercato internazionale non solo in considerazione dell'appetibilità dell'offerta integrata che essa propone, ma anche della crescente capacità di effettuare acquisizioni e del più forte potere attrattivo per eventuali operazioni di partnership ed alleanze internazionali.



Questa nuova realtà è l'unico operatore europeo presente lungo tutta la catena del valore di internet, sia nel mercato "aziende" che in quello "privati".

Secondo l'amministratore delegato del nuovo gruppo Lorenzo Pelliccioli "L'integrazione di Tin.it e Seat darà vita a un protagonista di assoluto rilievo nel mercato internet in Italia, potrà contare sul contributo delle più qualificate professionalità esistenti nel settore, e sarà nella migliore posizione per sfruttare tutte le opportunità di crescita e sviluppo in Italia e all'estero."

La fusione avvenuta ha così dato origine al maggior polo italiano nel settore internet, un polo in grado di competere in maniera attiva con i maggiori gruppi europei e mondiali.

### 9.8.3. L'ACQUISIZIONE DI TMC

Nasce nell'agosto 2000 un nuovo, grande gruppo televisivo e multimediale, che si pone come terzo polo dopo Rai e Fininvest.

Seat PG e il gruppo Cecchi Gori raggiungono un accordo in base al quale Seat PG acquisisce il 75% di Cecchi Gori Communications Spa, società cui fanno capo le concessioni televisive per le emittenti Tmc e Tmc2. Contestualmente i due gruppi costituiscono una società congiunta (controllata al 75% dal gruppo Cecchi Gori) per la televisione digitale.

Parallelamente all'accordo per il trasferimento del controllo di Tmc, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo delle strategie di Seat PG nel settore dell'entertainment, Vittorio Cecchi Gori entra a far parte del consiglio di amministrazione della società torinese. L'intesa siglata prevede anche due importanti accordi nel settore dei contenuti: da un lato Seat PG potrà sfruttare per la televisione e per Internet i diritti cinematografici e televisivi del gruppo fiorentino; dall'altro sarà creato un portale Internet nel settore del cinema e dell'entertainment.

Il piano industriale di Tmc prevede un progressivo rinnovamento dell'attuale palinsesto televisivo focalizzandolo su un target di pubblico giovane, che corrisponde a quello dei più assidui utilizzatori di Internet.

L'accordo raggiunto consente la creazione di un grande gruppo multimediale in grado di sfruttare l'esperienza e la competenza del Gruppo Cecchi Gori nell'ambito televisivo e del know-how di Seat Pagine Gialle nell'ambito Internet.

Se da un punto di vista industriale l'acquisizione risponde appieno alle linee strategiche di sviluppo esterno prevista da Seat (creazione di un gruppo multimediale integrato, on line e off line), sul piano finanziario l'operazione risulta alquanto rischiosa per effetto dell'ingente indebitamento del gruppo televisivo; inoltre i palinsesti delle due emittenti Tmc e Tmc2 non sono di grande attrattiva e l'Auditel rileva uno share medio del 3%, che ne riduce l'interesse per la raccolta pubblicitaria.

### 9.9. LA NUOVA SEAT PAGINE GIALLE

Seat Pagine Gialle è oggi una realtà multimediale con connotazione internazionale, con una significativa presenza in settori quali editoria, business information, televisione e internet. Infatti la strategia di acquisizioni iniziata nel 1999 ha contribuito a trasformare Seat da azienda tradizionalmente legata al solo business delle Pagine Gialle ad azienda protagonista della net economy, o meglio della yellow economy, intesa come integrazione tra attività tradizionali e new media. L'offerta che il Gruppo Seat è in grado di garantire ai suoi clienti è paragonabile a una grande piazza multimediale in continua espansione, che permette agli operatori economici un'elevata visibilità grazie a media diversi, stimolando nuovi scambi commerciali e nuove opportunità di business. I molteplici mezzi di contatto che sono entrati a far parte dell'universo Seat spaziano infatti dalle Pagine Gialle ai negozi Buffetti, dai servizi telefonici (Pronto Pagine Gialle, ma anche le offerte di Telegate, la società tedesca recentemente acquisita) a Internet (attraverso Virgilio - il primo portale in Italia - l'ISP Tin.it e Pagine Gialle On Line), per giungere alla TV, con l'acquisizione di TMC. Gli strumenti che Seat offre alle aziende interessate a far crescere il business sono dunque diversi e complementari: direct marketing (con Consodata e Net Creations), editoria specializzata (Giallo Professional Publishing), analisi di mercato (DataBank), prodotti e servizi multimediali ad elevato contenuto tecnologico (dai servizi web di K-Matrix al marketplace-mondus.it).

Seat Pagine Gialle è un mercato virtuale dove le imprese e i clienti si incontrano e concludono affari. Ogni anno 25 milioni di volumi di Pagine Gialle in più di 200 edizioni entrano nelle case e

negli uffici degli italiani, mettono in contatto esigenze e soluzioni, favoriscono scambi economici. Più semplicemente, creano valore.

I prodotti Seat Pagine Gialle si caratterizzano in modo da seguire le differenti esigenze delle famiglie, degli operatori economici e degli utilizzatori ad alta mobilità.

Nell'ambito del processo di acquisto e vendita, i prodotti su carta di Seat Pagine Gialle Spa accompagnano consumatori e operatori economici nella fase della scelta ed orientano al contatto, fornendo numero di telefono ed indirizzo.

I nuovi servizi telefonici e via Internet di Seat Pagine Gialle Spa guidano i potenziali acquirenti in modo interattivo non solo nel momento della scelta tra alternative, ma anche nella fase del contatto diretto con l'operatore economico.

L'evoluzione dei nuovi prodotti e servizi è nel commercio elettronico: in questo modo Seat Pagine Gialle Spa accompagnerà gli utenti dei propri servizi fino all'esecuzione dell'acquisto.

Le principali attività dunque sono:

- raccolta di pubblicità su testate proprie (tra cui Pagine Gialle, Pagine Gialle Professional, Pagine Gialle on line, Tuttocittà, Annuario Seat) e su testate in concessione da Telecom Italia (Elenchi Alfabetici);
- produzione di elenchi telefonici, per conto di Telecom Italia;
- servizi di Direct Marketing.

In riferimento a quest'ultima attività vale la pena soffermarsi sulla divisione di Seat Pagine Gialle che concentra le attività di business information e di direct marketing: Seat Direct.

Tale divisione nei primi mesi del 2000 ha cambiato pelle diventando una società autonoma controllata al 100% da Seat: Giallo Dat@, che si posiziona come primo operatore italiano nel settore della business information.

Giallo Dat@ è stata costituita con l'obiettivo di cogliere tutte le opportunità di sviluppo nei settori della business information, del database management e del one-to-one marketing.

I principali servizi offerti sono:

- commercializzazione di banche dati e informazioni B2B e B2C, sia con le modalità tradizionali che con quelle on-line;
- gestione delle banche dati dei propri clienti e realizzazione di campagne di direct marketing;
- consulenza e supporto decisionale per l'elaborazione di strategie di marketing, attraverso banche dati specialistiche,

strumenti e pacchetti applicativi di target analysis, geomarketing.

I due classici prodotti che da sempre hanno identificato Seat sono certamente le Pagine Bianche e le Pagine Gialle.

Le prime, che grazie allo sviluppo di internet, sono diventate anche Pagine Bianche on-line e contengono recapiti e numeri di telefono di tutti gli abbonati italiani (4 milioni di aziende e 19 milioni di famiglie), con aggiornamenti continui. Il servizio offerto da Pagine Bianche on-line consente di effettuare velocemente ricerche sia sui nominativi sia su numeri di telefono, a livello nazionale, provinciale, locale.

Le Pagine Gialle consentono invece al consultatore, privato o azienda, di individuare dove, come, da chi e a quali condizioni può trovare il prodotto o il servizio che sta cercando. Per l'operatore economico le Pagine Gialle sono il mezzo per farsi facilmente trovare, scegliere e contattare da chi sta effettuando l'acquisto. Da recenti ricerche di mercato emerge che le Pagine Gialle sono consultate 700 milioni di volte in un anno.

Altro prodotto offerto da Seat è Pronto Pagine Gialle.

Tale servizio è relativamente nuovo e può essere considerato un servizio integrativo a quello tradizionale svolto dalle Pagine Gialle. Esso si rivolge a coloro che stanno cercando un prodotto, un servizio, un marchio, una particolare specializzazione ed ha necessità di reperire tali informazioni velocemente, ma non dispone in quel momento del volume Pagine Gialle.

Gli operatori dei call centers dedicati forniscono recapiti telefonici e relativi indirizzi degli operatori economici presenti in una zona indicata dal chiamante e identificati sulla base di prodotti o servizi erogati.

Ma la vera sfida di Seat è aver identificato le risorse umane quali protagoniste del cambiamento e driver di valore. L'impegno di Seat rispetto alla gestione delle proprie risorse è finalizzato alla:

- progettazione del sistema delle competenze professionali, che definisce la mappa delle professioni chiave, necessarie allo sviluppo delle strategie e dei processi produttivi;
- definizione di nuovi sistemi di sviluppo delle carriere in chiave multifunzionale;
- identificazione e attuazione di politiche di remunerazione differenziate su base individuale e in grado di valorizzare il contributo fornito dai singoli;

- inserimento mirato di risorse con know-how specifico e ad alto potenziale.

La nuova struttura organizzativa di Seat prevede sei business units: Directories, Internet, prodotti e servizi da ufficio (Buffetti), business information e televisione (Tmc).

La SBU Directories comprende la tradizionale attività di Seat Pagine Gialle, di Thomson Directories (numero due sul mercato britannico dell'annuaristica) e Telegate. In tale ambito, il gruppo punta a sfruttare la forte notorietà del brand e dalla posizione di leadership, cercando di saturare il mercato raggiungendo ulteriori nicchie.

In questa ottica si inquadra il lancio di Pagine Gialle Professional, attività BtoB rivolta agli uffici acquisti e ai compratori professionali, il merchandising in cui è operativa Giallo Promo.

L'area Internet comprende le realtà di Tin.it e di Matrix, a cui fa capo il portale Virgilio.it, che secondo i dati Nielsen relativi al mese di febbraio '01 si è posizionato al secondo posto in Italia nella classifica dei portali con oltre 3,4 milioni di visitatori unici e 125 milioni di pagine viste. Tale attività è destinata a aumentare via via il proprio peso sui ricavi del gruppo, strada che verrà percorsa tramite il potenziamento dell'offerta come Isp, contando soprattutto sullo sviluppo dell'Adsl Telecom a livello di utenza familiare.

Nel ramo Business Information confluiscono invece le realtà di Giallo Data, Consodata (società quotata sul Nouveau Marché parigino operante nella raccolta e gestione di informazioni sul comportamento dei consumatori), Databank (editore specializzato nel business information), Mondus (società britannica operante nel B2B per le piccole e medie imprese). A marzo 2000 inoltre è stata conclusa l'operazione di acquisizione della NetCreation, società quotata al Nasdaq specializzata nella raccolta di dati via e-mail, nella gestione del database e nel marketing on line, la cui attività dovrebbe presentare significative sinergie con Consodata.

Molta enfasi è stata data dal management all'operazione di acquisizione delle reti televisive Tmc, detenute dalla Cecchi Gori Communications, sebbene l'incidenza sull'attività del gruppo sia assai modesta. L'obiettivo di Seat è quello di utilizzare le reti televisive di Tmc per disporre di una piattaforma media completa per poter offrire servizi a larga scala a eterogenee masse di utenza.

### 9.10. LA MISSION

L'evoluzione del Gruppo Seat ha comportato una profonda revisione della mission aziendale da *“Noi siamo un mercato virtuale dove imprese e individui si incontrano e fanno affari insieme. Non siamo né inserzionisti né editori”* a *“Noi siamo gli organizzatori del mercato, generando opportunità di contatto tra venditori e compratori affinché possano comunicare, informarsi, interagire e concludere affari tra loro. Noi siamo anche attori di questo mercato, in cui vendiamo direttamente servizi e prodotti sfruttando la nostra posizione di centralità e i rapporti con la clientela di piccole e medie imprese”*.

Seat è un mercato virtuale cioè una piazza virtuale dove si incontrano domanda e offerta: il ruolo di Seat è quello di organizzare tale piazza. In questa piazza Seat riesce a guadagnare su tutto, affittando gli spazi ai venditori, fornendo gli stand a chi non li ha, trasportando i consumatori davanti alle vetrine virtuali, fornendo a chi deve vendere le informazioni richieste e, per finire, intrattenendo tutti i soggetti con un grande schermo nel mezzo della piazza.

La *“yellow economy”*, l'economia gialla della Seat ha visto l'azienda torinese crescere in diverse aree e passare da quella che era definita la tipografia che stampa le Pagine Gialle a un gruppo multimediale presente a livello europeo, attivo sia on-line che off-line.

### 9.11. LA NUOVA VALUE CHAIN

Le due figure (9.1 e 9.2) mostrano oltre due anni di storia di Seat e l'evoluzione strategica seguita dal gruppo.

La prima si riferisce alla strategia utilizzata per *“allungare”* ed *“allargare”* la propria copertura della nuova catena del valore; la seconda mostra invece la strategia seguita per ampliare le proprie opportunità di business, sia sotto il profilo industriale sia sotto quello geografico. L'operatività di Seat si è infatti estesa a mercati e prodotti contigui al business tradizionale, come l'area Internet o la business information, con una significativa espansione nel mercato europeo.

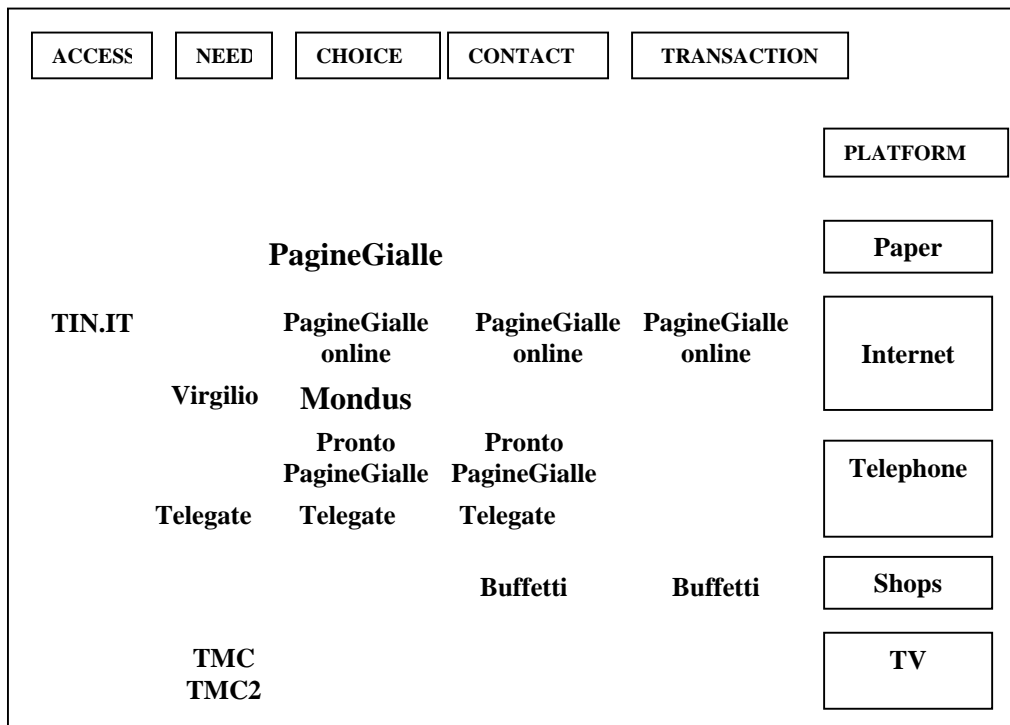


FIG. 9.1 - La nuova catena del valore di Seat

L'ampliamento della sfera di attività, pur costituendo la base per lo sviluppo e la crescita futuri, ha rallentato nel 2000 la crescita del risultato operativo lordo consolidato. Questo fenomeno ha una duplice spiegazione: da un lato la precisa scelta strategica di utilizzare il cash flow delle attività tradizionali per finanziare l'avviamento e lo sviluppo di nuovi business, particolarmente nell'area Internet; dall'altro alcuni dei nuovi settori (come per esempio quello dei prodotti e servizi per ufficio) hanno una redditività strutturalmente inferiore a quella delle directories telefoniche. La politica di acquisizioni perseguita nel corso dell'esercizio ha posto le basi per il cambiamento della fisionomia del gruppo, avviando la trasformazione di Seat da editore di elenchi telefonici a gestore di una piattaforma multimediale in cui si generano opportunità di contatto e di incontro tra venditori e compratori di beni e servizi. Tutto questo ha avuto importanti ripercussioni sul mix dei ricavi dove il peso dell'attività di editoria telefonica si è ridotto dal 97,5% del 1999 al 71,8% del 2000 e quello dell'area Internet è cresciuto dallo 0,7% all'8,2%.

La figura 9.1 rappresenta sull'asse delle ascisse il processo di scelta che il consumatore normalmente segue dal momento in cui sorge il bisogno al momento in cui si concretizza l'acquisto e sull'asse delle ordinate tutti i canali o le piattaforme che esistono oggi per raggiungere il cliente. Si può notare come l'incontro tra le diverse piattaforme e ogni fase di scelta si identifichi con una società o una business unit del gruppo.

In passato Seat attraverso le Pagine Gialle costituiva un supporto nella fase della scelta. Oggi invece, dopo le operazioni attuate, Seat copre l'intera catena del valore con l'obiettivo di generare valore non più soltanto attraverso le Pagine Gialle, ma attraverso tutta un serie di nuovi servizi e prodotti.

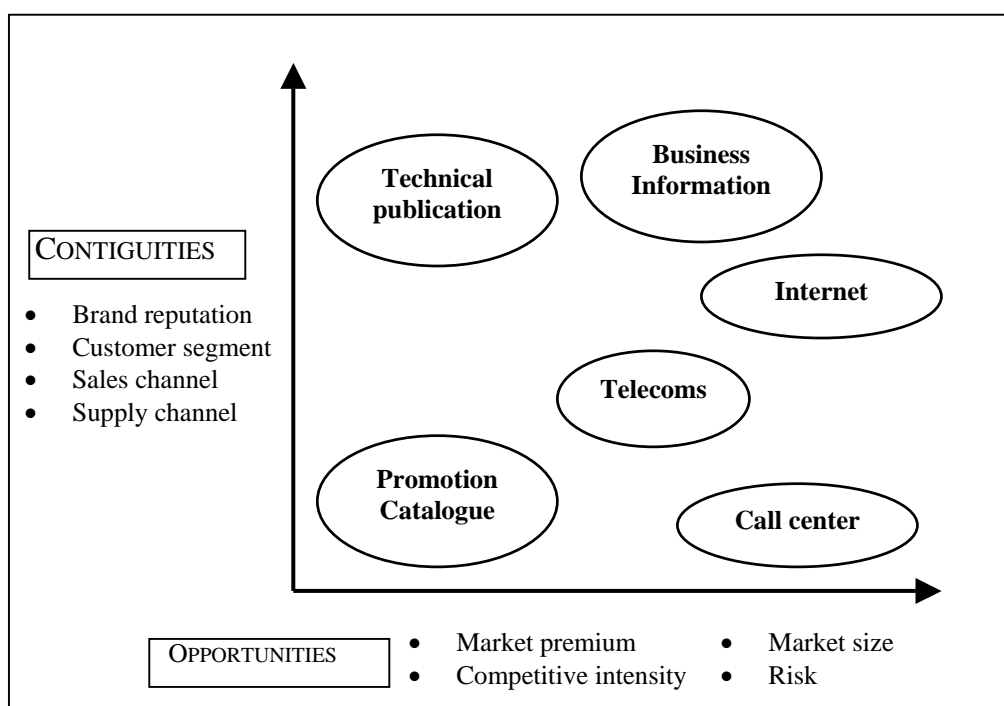


FIG. 9.2 - *L'evoluzione del business di Seat*

La strategia aggressiva di Seat ha previsto dunque la possibilità di contattare o essere contattati dal cliente attraverso qualsiasi media, sia esso fisico o virtuale. Utilizzando le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, Seat intende rafforzare il proprio ruolo sul mercato, estendendo la propria presenza nelle diverse fasi del processo di acquisto (la creazione del bisogno, la



sceita del fornitore, il contatto, la transazione finale) e aumentando le occasioni d'uso dei propri prodotti (da casa, dall'ufficio, in situazioni di mobilità).

L'obiettivo è generare più ricavi accrescendo il valore offerto e percepito dai clienti che operano anche sul mercato virtuale dei prodotti Seat più innovativi, in particolare nel business to business, ma anche nel business to consumer. I progetti di integrazione con Buffetti e con Tin.it hanno infatti l'obiettivo di rafforzare il ruolo di Seat quale fornitore di soluzioni per le aziende, mentre Virgilio rappresenta un'importante porta d'accesso al mercato virtuale per i consumatori.

#### 9.12. LE NUOVE SINERGIE

La strategia di Seat basata su logiche di crescita per linee interne ed esterne ha previsto nuove tipologie di sinergie tecnologiche ed industriali. In particolare la fusione con Tin.it ha dato vita al principale operatore italiano nel settore della e-economy, capace di confrontarsi con i più agguerriti concorrenti europei. Tale concentrazione ha consentito a Seat non solo di disporre delle avanzate piattaforme tecnologiche e delle infrastrutture nazionali ed internazionali della rete Telecom Italia, ma anche di poter avere rapporti privilegiati con tutte le altre realtà facenti parte del "mondo" Telecom: TIM (al fine di estendere le medesime potenzialità anche al settore della telefonia mobile), Telespazio (leader nel settore delle telecomunicazioni satellitari), Telemedia International (operante nei mercati Latino-Americani e dell'Estremo Oriente), Italtel (partner dei maggiori operatori mondiali di tlc nella progettazione e sviluppo di tecnologie di frontiera) e Stream (secondo operatore nel settore della televisione digitale a pagamento).

Il Gruppo Seat-Pagine Gialle è, invece, il primo operatore europeo nel settore dell'editoria telefonica, ma è anche un importante produttore di servizi e contenuti: a prescindere dall'opas lanciata sul Gruppo Buffetti (con i suoi 1.200 punti vendita), la Seat Pagine Gialle raccoglie sul proprio sito web oltre il 70% della pubblicità per Internet, oltre ai ritorni di immagine e informazioni legati a Virgilio con oltre 100 milioni di pagesview/mese.

La strategia di Seat dunque come strategia di "convergenza".

A tale proposito la Commissione Europea ha accolto una duplice accezione: la prima, di natura squisitamente tecnica, corrisponde alla “capacità di differenti piattaforme di rete di gestire servizi di tipo fondamentalmente simile”. La seconda, invece, di più immediata evidenza, corrisponde alla “unificazione di apparecchiature di largo consumo” (ad esempio telefono, televisione e computer).

L'avvento della tecnologia digitale ha completamente rivoluzionato le tradizionali ripartizioni tra le singole attività economiche e conseguentemente stimolato i singoli operatori a fornire prodotti e servizi del tutto innovativi, che si pongono al di fuori delle tradizionali classificazioni. Questa sempre più evidente tendenza del mercato si sviluppa attraverso due fasi fondamentali. La prima è quella della “convergenza tecnologica”, attraverso la quale si verifica un ricorso diffuso alle piattaforme digitali per lo sviluppo di servizi sempre più simili in settori tradizionalmente distinti. La seconda, invece, è quella della “convergenza industriale”, strettamente connessa alla prima, e consistente nella tendenza delle imprese ad occupare settori di mercato nuovi e tradizionalmente riservati ad operatori di natura diversa.

In conclusione la “combined entity”, derivante dalle operazioni di Merger and Acquisition (M&A), intende offrire nei vari mercati di riferimento una serie di servizi avanzati, da fornire anche attraverso metodi di distribuzione tradizionali e innovativi.

Seat, quindi intende essere:

- market organizer: la “combined entity” continuerà a perseguire le strategie di Seat e Tin.it finalizzate a consentire ad aziende e consumatori l'accesso a internet e la successiva interazione. Seat unirà ai servizi connessi con l'utilizzo dei suoi archivi elettronici i servizi offerti dal portale Virgilio. In particolare, Seat con il portale Virgilio migliorerà la disponibilità dei contenuti dell'offerta di Tin.it che ha nella tecnologia il suo punto di forza e, tramite la sua forza vendita e capacità promozionale, potrà fornire gli elementi necessari a supportare lo sviluppo del business on-line dei clienti;
- market maker: la “combined entity” sfrutterà la stretta relazione con i clienti per offrire prodotti e servizi attraverso internet.

La nuova Seat, grazie alle sinergie determinate dalla complementarità dei punti di forza delle realtà aziendali e industriali coinvolte nel progetto strategico, sarà pertanto in grado di offrire al mercato dei consumatori e della piccola e media impresa tutte le componenti fondamentali all'offerta internet: accesso, portali, hosting e soluzioni per il commercio elettronico.

