

Il rivoluzionario punto di vista dell'Amministratore Delegato Luca Majocchi, che in pochi anni ha trasformato le certezze di SEAT Pagine Gialle in un nuovo approccio alla rete.

## UN ORDINE AL MONDO. PARTENDO DALLE PAGINE GIALLE

**D**a oltre 80 anni SEAT Pagine Gialle propone servizi di informazione, strumenti di reperibilità e di comunicazione ad aziende e famiglie italiane. Fa incontrare domanda e offerta, utilizzando strumenti innovativi, che seguono le ultime tendenze della tecnologia. Quella di SEAT Pagine Gialle è una storia di successo costruita su un marchio assai conosciuto, su una rete commerciale di oltre 1.700 persone, su una tecnologia in costante evoluzione, su un database di 20 milioni di famiglie e 3 milioni di operatori professionali, e su una vasta gamma prodotti che garantisce la disponibilità di un vero "sistema" integrato di comunicazione a circa 600mila clienti italiani: 63,3 milioni di volumi distribuiti nelle case e negli uffici (dati 2006), 32,5 milioni di chiamate directory assistance (dati 2006) e oltre 307 milioni di visite sulle directory Internet (dati 2006) mettono in contatto persone e aziende, esigenze e soluzioni e favoriscono gli scambi economici. Al vertice l'Amministratore Delegato Luca Majocchi, un passato in Pirelli, Unicredit Banca, McKinsey & Company. E un presente rivoluzionario e innovativo, che poggia non sulla classica visione dell'azienda, ma che alla struttura aziendale chiede un nuovo approccio e una nuova mentalità.

Viaggio all'interno di una realtà leader nel suo settore, guardata con interesse anche dai player internazionali, che stanno tentando di carpirne i segreti.

*Dottor Majocchi, come si sono evoluti il vostro business e i sistemi di supporto decisionale da voi utilizzati, negli anni?*

Per rispondere a questa domanda occorre ricordare il contesto nel quale SEAT Pagine Gialle opera e cercare di capire come oggi viene concepita la gestione aziendale. L'azienda opera in un ambiente caratterizzato da forte incertezza, e lavora su modelli a rete costruiti con clienti, partner e con la rete stessa. Le informazioni sono il cuore sia dell'attività aziendale, che della relazione con i nostri prospect.

Gli strumenti informatici che tipicamente le imprese come la nostra utilizzano per analizzare e far circolare le informazioni sono generalmente di tipo Bottom up: in questo caso, compito dei Si-

**"Se SEAT Pagine Gialle ha una qualche richiesta, SAS sicuramente ne possiede già la risposta. Ha la disponibilità degli strumenti e la competenza per fornire lo strumento abilitatore. Secondo me deve proseguire in questo: saper 'fare' bene. SAS investe sui sistemi di Analytics, quella è la competenza su cui noi puntiamo"**



stemi Informativi e nello specifico della Business Intelligence è indicare “quali” cose, aziendali, occorre saper fare. Per esempio, nel nostro caso, un sistema di Business Intelligence può indicare come sviluppare al meglio il core business, nell’ambito dell’editoria e delle relative consultazioni delle informazioni che forniamo; e come meglio soddisfare la nostra clientela, ossia gli inserzionisti e i consultatori.

Questo livello di profondità d’analisi è molto diffuso tra le aziende, e ciascuna realtà imprenditoriale utilizza strumenti di Business Intelligence che prevedono modelli e segmentazioni. Ma a mio parere è ancora la parte meno interessante di tutto il sistema.

*Intende dire che c’è un modo più “interessante” di guardare ai sistemi di Business Intelligence?*

Esatto: ciò che è davvero innovativo è iniziare a pensare che la performance dell’azienda dipende dall’impegno del singolo.

L’elemento tipico che la tecnologia supporta è il fatto che le informazioni che circolano in maniera corretta, sulle quali si effettuano analisi, riescono a plasmare, aldilà del risultato specifico, l’intera organizzazione.

*Può fare un esempio di questa “forza” che la Business Intelligence porta con sé?*

È molto semplice: se un agente venditore, quando accede allo smartphone, ha sotto controllo le informazioni relative a quanto sta vendendo, e allo stesso tempo anche gli indicatori di quanto sta guadagnando, è in grado di capire che esiste una correlazione tra il lavoro e il guadagno personale. Questa è, per me, la miglior funzione della Business Intelligence.

*Oltre ai venditori, il concetto può essere sposato anche da altre funzioni all’interno dell’azienda?*

Certamente. SEAT Pagine Gialle si è dotata di uno strumento, chiamato Wiki-SEAT, che viene utilizzato come knowledge

repository. Una sorta di portale per la condivisione delle informazioni. Siccome nella nostra azienda è fondamentale lo status informale delle persone, la loro interazione e competenza relativa al ruolo che ricoprono – e stiamo parlando di 9.000 dipendenti – abbiamo affidato a Wiki-SEAT il compito di far condividere il knowledge, e dunque confermare lo status del singolo. Ogni persona ha così presente quanto è importante, nella vita aziendale, il suo ruolo. Per esempio, attraverso Wiki-SEAT ogni dipendente può osservare dove sia collocato il lavoro all’interno della logica aziendale e quanto ogni tassello dell’azienda collabori al miglioramento della performance.

*Il concetto sottostante?*

Dalla condivisione delle informazioni è il social networking a guadagnare maggiormente. E le tecnologie rivestono un ruolo centrale nella creazione del contesto sociale delle aziende. Per questo è così importante poter contare su un apparato tecnologico innovativo e in grado di trasformare l’informazione in leva strategica. Negli ultimi quattro anni SEAT Pagine Gialle si è impegnata, e ha speso 80 milioni di euro per rinnovare tutti i propri Sistemi Informativi, creando un sistema che oggi si presenta come aperto e distribuito. Il progetto ha seguito le logiche di Internet, ossia non più mainframe, ma un insieme di dati object oriented, e una grande struttura di connessione in continuità.

Possiamo affermare che SEAT Pagine Gialle utilizza oggi un mix di applicazioni e di social networking per creare il suo contesto operativo. E la circolazione delle informazioni è libera e produttiva.

*In questo modo lei ha “cambiato pelle” alla sua azienda...*

Sono stato chiamato essenzialmente per questo compito. La logica vuole prima la destrutturazione dell’esistente, senza occuparsi di cosa succederà successivamente: l’azienda aveva bisogno di un ambiente nuovo, con alla base una logica di tipo Bottom up,

virale. Non le classiche ristrutturazioni aziendali. Piantato questo seme, si è trattato solo di fornire alle persone gli incentivi giusti. Gli esempi in questo senso sono relativi non solo alle persone e alla loro concezione del lavoro all'interno dell'azienda, ma anche all'innovazione di prodotto, che seguiamo costantemente.

Per esempio, SEAT Pagine Gialle è stata la prima azienda a creare un motore di ricerca. Ma non eravamo soddisfatti del risultato ottenuto. Abbiamo allora affidato a una figura creativa il compito di migliorare il servizio, lasciandole la massima libertà. Dal suo genio è nato uno strumento che consente di visionare video pubblicitari su Internet. Videoclip di 45 secondi pubblicizzano locali e servizi: oggi sono già 25mila i video commerciali attivi. Internet è passato dal testo al video. Quello che forniamo è una sorta di "YouTube utile", che avrà sicuramente forte risonanza, se si pensa che noi, insieme solo a un altro motore di ricerca, costituiamo l'intero mercato dell'advertising on line. E che siamo dominanti nel mercato delle PMI. Non solo, con i siti disponibili in quattro lingue, siamo anche leader per l'advertising on line di tipo Business to Business, per le imprese che desiderano importare ed esportare, grazie alla società Europages. E questo è un mercato dal quale, in futuro, ci attendiamo molto.

*Dove si colloca in questo contesto di forte dinamismo un partner come SAS?*

SAS possiede l'ottima qualità di conoscere bene gli aspetti di metodo legati al nostro lavoro. Il suo ruolo è quello di portare non solo tecnologie ma, appunto, metodi. Il suo posizionamento tra i competitor è il migliore in assoluto.

Se SEAT Pagine Gialle ha una qualche richiesta, SAS sicuramente ne possiede già la risposta. Ha la disponibilità degli strumenti e la competenza per fornire lo strumento abilitatore. Secondo me deve proseguire in questo: saper "fare" bene. SAS investe sui sistemi di Analytics, quella è la competenza su cui noi puntiamo.

*Il vostro business è molto legato alla gestione delle informazioni. Come vi approcciate a questo tema?*

Amo dire che noi siamo "ordinatori del mondo", classifichiamo tutto. Siamo "tassonomizzatori".

*Come prevede si svilupperà il futuro di SEAT Pagine Gialle?*

Da una parte proseguiremo nella nostra attività, cercando di capire se le funzioni già "state of the art" potranno continuare a crescere al meglio delle performance. Dall'altra parte, siamo molto interessati a scoprire cosa succederà su Internet. Quell'area è una palestra interessante per gli sviluppi del business. In questo ambito, sempre con SAS, sarà interessante osservare l'evoluzione del tema del Web Analytics. Se, infatti, molti strumenti a disposizione seguono ancora la vecchia logica dei mercati strutturati, sarà curioso vedere come gli strumenti di Business Intelligence

potranno trovare applicazione in rete, per aiutarci a comprendere i dati non strutturati.

*Una sfida interessante...*

L'on line merita attenzione, perché è su quel terreno che si misurerà la discontinuità col passato. E l'unico modo per restare attori di riferimento in quel mercato sarà indossare velocemente nuovi occhiali, per capirne le dinamiche.

Ritengo che il futuro non possa essere previsto appieno. Certo, ogni azienda investe risorse ed energie per prevederlo, specie nel lungo periodo, ma ci sono tante dinamiche di cui occorre tenere conto. Partendo proprio dalla Business Intelligence.

*In questo futuro non prevedibile vuole provare ad azzardare quale sarà la logica che le aziende dovranno seguire per crescere e non restare al palo?*

In sintesi: progettare strategie non è utile. Al massimo serve pensare a un "senso della direzione" in cui si va. Secondo elemento: le organizzazioni sono chiamate a fare "rete" per costituire una buona massa critica, e allo stesso tempo, a mantenere una forte attitudine al cambiamento. E gli strumenti analitici aiuteranno sempre più a capire i meccanismi che governeranno i sistemi.

*La Business Intelligence sarà secondo lei di pertinenza anche delle aziende di piccola e media dimensione?*

Direi di sì, a patto che sempre più si organizzino in distretti, e poi in sistemi a rete, retti da piattaforme a disposizione anche del singolo.

*Il futuro poggia inevitabilmente sul presente, su persone e competenze. Come valorizza entrambi questi aspetti all'interno di SEAT Pagine Gialle?*

Come detto, sono stato chiamato in azienda nell'anno 2000 per ridare un senso strategico a SEAT Pagine Gialle. Ho puntato a mantenere all'interno processi che fossero il massimo dell'efficienza, e ad alto valore aggiunto, esternalizzando gli altri. Un esempio? Comporre le pagine delle classiche Guide è oggi un'operazione che richiede competenze specifiche, risultato di un processo efficace basato su una piattaforma tecnologicamente avanzata, unica al mondo, chiamata SEM (Sistema Editoriale Multimediale). Gli operatori lavorano su più database, ottimizzando gli elementi a disposizione, e compongono in questo modo un milione di inserzioni l'anno. Per fare questo occorre del personale qualificato e motivato: oggi, dopo aver cambiato il 30% dei dipendenti, possiamo contare sull'80% di persone laureate. Per questo affermo senza problemi che la nostra è una knowledge company. ■