

La trasformazione digitale a tutta velocità

Da fornitore di elenchi telefonici a partner per il marketing digitale per le PMI svizzere: localsearch (Swisscom Directories SA) è cambiata completamente in pochi anni. Ma come è successo? La storia dietro alla riuscita di questa trasformazione digitale è legata a doppio filo al nome del CEO attuale, Stefano Santinelli.

La storia di localsearch (Swisscom Directories SA¹) ha avuto inizio ben 143 anni fa. Era il 6 novembre 1880 quando venne pubblicato il primo elenco telefonico pubblico della Svizzera. Oltre 100 anni dopo è arrivato un reindirizzamento fondamentale per l'azienda che forniva questi elenchi. Un anno dopo la fondazione di Swisscom Directories SA nel 1998 è nato infatti il partenariato con PubliGroupe. Swisscom Directories avrebbe portato le Pagine bianche, ovvero l'elenco telefonico per i privati, e PubliGroupe le Pagine gialle, quello dei numeri commerciali.

local.ch e search.ch: la fusione che ha dato vita a localsearch

La digitalizzazione degli elenchi telefonici ha avuto inizio con il boom di Internet al principio del nuovo millennio. Nel 2005, Swisscom e PubliGroupe hanno fondato la local.ch SA, che nel 2006 ha lanciato il portale local.ch, ovvero l'elenco telefonico online ufficiale. search.ch, uno dei primi motori di ricerca svizzeri, è stato invece fondato nel 1995 dalla Räber Information Management GmbH. Nel 2004 è stato assorbito dalla Posta svizzera, e cinque anni dopo l'azienda mediatica Tamedia ha acquisito le quote di maggioranza di search.ch.

Un altro passo pionieristico è arrivato nel 2014, con l'acquisto di PubliGroupe da parte di Swisscom. Swisscom Directories SA è diventata così editrice unica dell'elenco telefonico stampato, con le Pagine gialle e le Pagine bianche, oltre a operatrice di local.ch. Successivamente, nel 2015 Tamedia e Swisscom si sono accordate per fondere local.ch e search.ch con una partecipazione minoritaria di Tamedia.

¹ L'azienda è attiva sul mercato con il nome localsearch dal 2016. Swisscom Directories SA rimane la sua designazione come persona giuridica.

Cambio di orientamento nel 2016

Dal 2016 Swisscom Directories ha iniziato a presentarsi con il marchio localsearch. Lo stesso anno è stata posta anche la prima pietra per la trasformazione in partner per il marketing digitale delle PMI svizzere. Grazie alla fusione e a un 2015 da record, la situazione di partenza era ideale, ma quando il Consiglio di Amministrazione di Swisscom Directories SA ha rivelato la sua strategia per il futuro, il comitato ha cominciato a vedere le prime nuvole all'orizzonte. Stefano Santinelli, al tempo membro del CdA e ora CEO, aveva le idee chiare: con il modello imprenditoriale vigente, ovvero il classico modello a iscrizione su local.ch, search.ch e nell'elenco telefonico stampato, la sfida con concorrenti come Google, Facebook ecc. era destinata alla sconfitta per via della crescente avanzata dei motori di ricerca.

Il suo grido d'allarme non è rimasto inascoltato e nella primavera del 2016 il Consiglio di Amministrazione ha adottato una nuova strategia, che mirava ad assicurare le attività cardine facendo concentrare localsearch sulla fornitura di servizi digitali di qualità per le PMI svizzere, sviluppando settori commerciali completamente nuovi con ricavi potenziali durevoli.

Da «Matchmaker» a «Il successo delle PMI nel mondo digitale»

Per fare spazio a nuovi ambiti commerciali e rispettare l'ambiziosa tabella di marcia per la trasformazione, è stato necessario semplificare le complesse strutture dell'organizzazione e i suoi processi. Si è arrivati così all'introduzione di un'organizzazione agile e a un enorme alleggerimento delle strutture di management per ottenere gerarchie più piatte. L'introduzione degli OKR (Objective and Key Results) per la misurazione degli obiettivi ha abbreviato, tra le altre cose, i tempi tra il processo di creazione e l'introduzione sul mercato dei prodotti, aumentando la capacità d'impatto nella distribuzione. Inoltre, la macchinosa infrastruttura informatica è stata semplificata e si è scelto di puntare su sistemi standardizzati e non sviluppati personalmente, oltre che sull'«Open Innovation» per lo sviluppo di nuovi prodotti. Tutte queste misure hanno consentito di rendere l'azienda più leggera e agile.

Al fine di motivare il personale a pensare in maniera più innovativa ed espansiva e agevolare così la trasformazione, era necessario un nuovo obiettivo: è stato così che da «Matchmaker» si è passati a «Il successo delle PMI nel mondo digitale». Inoltre, per tener conto delle mutazioni è stato creato il settore New Business, il cui compito era portare avanti la trasformazione dell'azienda sulla base del nuovo obiettivo.

Nuova attività digitale come generatore di fatturato

Nell'ambito di questa nuova strategia, nell'arco di due soli anni sono stati introdotti cinque nuovi prodotti destinati a dare sostegno alle PMI nel mondo digitale e in poco tempo è stata proposta anche una soluzione completa a prezzo fisso. Nel concreto, prodotti con una presenza online su tutti i motori di ricerca e i social, campagne online e soluzioni di prenotazione digitale, e-commerce e valutazione hanno consentito alle PMI di essere trovate, notate, prenotate, acquistate e apprezzate nel nuovo mondo online. Per farlo si è puntato sulle innovazioni aperte, coinvolgendo come veicoli promozionali e luoghi di presenza online i servizi dei grandi nomi di Internet, come Google e Facebook.

In poco tempo, questa strategia ha portato i suoi frutti e già a fine 2018 l'attività digitale rinnovata è riuscita a compensare la perdita di terreno delle attività legate agli elenchi telefonici stampati. Nello stesso anno Swisscom Directories è diventata una filiale di Swisscom al 100% con l'acquisizione delle azioni di Tamedia.

Alla trasformazione digitale di localsearch hanno contribuito anche la fondazione della piattaforma per comuni e associazioni Localcities (2018) e l'acquisizione del portale anbieter-vergleich.ch (2019) e della piattaforma svizzera di artigiani reovero.ch (2020). I passaggi importanti più recenti della trasformazione sono stati l'arresto della distribuzione degli elenchi telefonici cartacei a fine 2022 e la mutazione di local.ch da elenco telefonico digitale a principale piattaforma di prenotazione svizzera nella primavera del 2023.

Oggi il 98% del fatturato di localsearch è costituito dai nuovi prodotti digitali. Questo dimostra chiaramente quanto sia stata rapida la scalata al successo della trasformazione. Inoltre, localsearch è perfettamente preparata per cavalcare l'onda dell'«IA generativa».

Qualche domanda a Stefano Santinelli, CEO di localsearch

Riesce a ricordare il momento in cui ha realizzato che l'azienda avrebbe dovuto reinventarsi? Cosa ha pensato?

Ricordo molto bene le domande che mi ponevo a quei tempi: localsearch sopravviverà alla digitalizzazione? Quanto tempo ci rimane per questa trasformazione inevitabile? Come riusciremo a far evolvere rapidamente la nostra azienda? E soprattutto: come fare a coinvolgere i nostri collaboratori in questa avventura e a renderli entusiasti di questo cambiamento?

In qualità di CEO, ha dovuto fare una grande opera di convincimento oppure è stato subito chiaro a tutti che l'azienda avrebbe dovuto cambiare per sopravvivere?

Ci trovavamo di fronte a un compito enorme, perché la digitalizzazione richiedeva di adottare cambiamenti radicali in breve tempo. Sono stato felice che un anno da record come il 2015 abbia dato all'azienda molta energia, poi necessaria per questa mutazione. Tuttavia, questa energia ha dovuto essere liberata e spinta.

Quali sono stati per lei i principali ostacoli nell'implementazione della trasformazione?

La cosa essenziale è stata realizzare che in futuro gli elenchi telefonici non avrebbero avuto più nessuna importanza e poi avere il coraggio di affrancarci dal passato compiendo passi radicali. Un altro passaggio decisivo è stata la cooperazione con Google e altre aziende Big Tech. Infine, abbiamo anche riconvertito la nostra organizzazione, che ora è più agile e vanta gerarchie più piatte. Questo ci consente di rispondere ai cambiamenti in maniera tempestiva.

La trasformazione di localsearch può dirsi conclusa?

La grande transizione da editrice di elenchi telefonici stampati a partner per il marketing digitale delle PMI svizzere è stata compiuta con successo. Ma lo sviluppo aziendale è un processo che non finisce mai, è in costante mutazione. In particolare, l'«IA generativa» offre nuove opportunità commerciali.

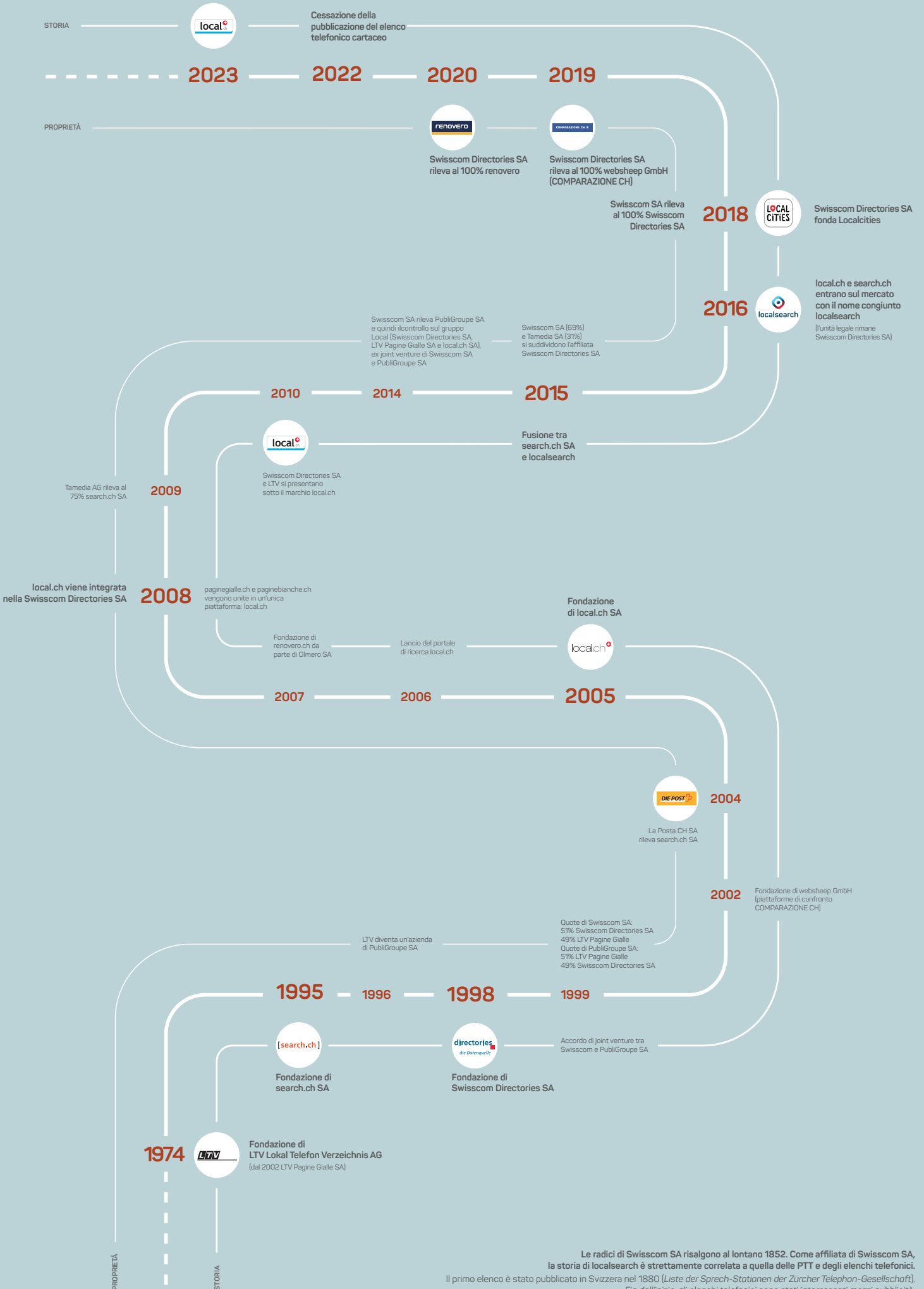
Quali lezioni ha tratto per sé stesso in qualità di CEO dall'intero processo?

Che nei tempi in cui viviamo la trasformazione è una costante, oppure, in altre parole, è la normalità. Un'azienda dev'essere strutturata in modo da potersi adattare ai nuovi contesti nel modo più rapido possibile. Inoltre, negli ultimi anni si sono avverati alcuni eventi importanti dal punto di vista sociale, politico ed economico, che hanno costretto le aziende a conformarsi a nuove situazioni in maniera durevole.

Qual è la sua visione per il futuro di localsearch?

localsearch è riuscita ad affermarsi in Svizzera. Perché non esportare il nostro approccio di successo con un'attività all'estero? Nei Paesi europei circostanti si trovano 14 milioni di PMI che non potranno certo ignorare la digitalizzazione.

Riposizionamento di local.ch
come la più grande piattaforma
svizzera di prenotazione online



Le radici di Swisscom SA risalgono al lontano 1852. Come affiliata di Swisscom SA, la storia di localsearch è strettamente correlata a quella delle PTT e degli elenchi telefonici. Il primo elenco è stato pubblicato in Svizzera nel 1880 (Liste der Sprech-Stationen der Zürcher Telephon-Gesellschaft). Fin dall'inizio, gli elenchi telefonici sono stati interessanti mezzi pubblicitari.