



Milano, 18 Giugno 2014 – Audizione 10 Commissione Senato -

Il sistematico consolidamento ed ampliamento delle proprie competenze «core» nei servizi editoriali e nell'e-commerce, e l'applicazione di modelli di business che valorizzino **l'aggregazione di competenze distintive**, hanno avuto convergenza per i Gruppi Percassi e Farina nel progetto industriale di D.Holding.

I rispettivi fattori distintivi, tecnologici, operativi e organizzativi, aggregati con **competenze conformi o complementari, creano immediatamente integrazioni e sinergie**

Gli obiettivi del progetto industriale :

Il mantenimento della straordinaria penetrazione e presidio del local advertising attraverso tutti i media

La realizzazione di un sistema integrato media-commerce che aiuti le aziende e consumatori a scambiarsi sempre più valore

PERCASSI

Percassi vanta una struttura manageriale di altissimo livello con **oltre 5.000 dipendenti** (età media 27 anni) e **675 punti vendita** sparsi in nove paesi.

Con sede principale a Bergamo, è operativa con strutture e uffici anche a Milano, Parigi, Londra, Berlino, Madrid, Lisbona, Vienna, Zurigo, Grand Canyon, St. Moritz e New York.

Le attività di Percassi si concentrano principalmente in tre aree di business:

□ House of Brands

creando e gestendo brand propri (**Kiko Milano**, **Madina Milano** e **Womo** nella cosmetica, e **Atalanta** in ambito sportivo) o in partnership (**Billionaire Italian Couture**) contando su un know-how d'eccellenza nello sviluppo di reti commerciali in location strategiche in Italia e nel mondo.



❑ Retail Development

Sviluppando e gestendo delle reti commerciali di grandi marchi con l'obiettivo di diventare leader mondiale in questo settore. Tra i migliori casi di successo: **Benetton, Swatch, Calvin Klein, Nike, Levi's, Ferrari, Zara, Tommy Hilfiger, Polo Ralph Lauren, Gucci.**

❑ Real Estate

Realizzando grandi progetti immobiliari di alto livello e di grande complessità, prevalentemente nel settore retail, adattandosi rapidamente ai continui cambiamenti del mercato. Tra i suoi case history: la **sede IBM** a Milano, il centro commerciale **OrioCenter**, gli **outlet village di Franciacorta, Valdichiana e Sicilia.**



Mentre in fase di realizzazione possiamo citare tra gli altri: il secondo **ampliamento di OrioCenter**, il rilancio della cittadina termale di **San Pellegrino Terme**, il **Torino Outlet Village**, il **Grand Canyon Village** un vero e proprio villaggio che unirà l'offerta turistica e residenziale con la tutela e salvaguardia dell'ambiente, e il **Westfield Milan** che sarà il più grande centro commerciale polifunzionale d'Europa.

La **stretta interdipendenza** tra le attività di **retail development e real estate** creano uno strategico ed unico connubio che ha portato allo sviluppo, **realizzazione** e gestione di **rinomati outlets e shopping malls**, con la collaborazione di importanti players internazionali, sviluppando sia **la rete «fisica» che aggregando i brand su portali digitali di ecommerce**



GRUPPO FARINA

Il Gruppo industriale facente capo alla famiglia Farina, nasce come uno dei principali player europei nella stampa di prodotti editoriali periodici e cataloghi, annoverando tra i propri clienti tutti i principali editori italiani ed è oggi una delle **principali printing & communication factory italiane** e tra le primarie aziende europee del settore grafico.



La missione del Gruppo è quella di **adeguare le proprie tecnologie** ai nuovi bisogni emergenti, coniugando i contenuti dell'editoria tradizionale con i dati digitali, in una perfetta saldatura tra old e new economy.

A seguito della profonda trasformazione che ha coinvolto il settore grafico-editoriale, il Gruppo ha avviato nell'ultimo triennio una profonda **rivisitazione della propria mission aziendale** ri-focalizzando la propria attività in **quattro aree principali**.

In ciascuna di esse il Gruppo ha **competenze, tecnologie ed organizzazioni qualificate e fortemente specializzate**.



Non solo printing quindi. Oltre alla riconosciuta capacità di implementare importanti **progetti** di ristrutturazione **industriale**, il Gruppo Farina ha sviluppato importanti competenze in diversi settori.

Nel **segmento real estate**, il Gruppo Farina, si è occupato della gestione del patrimonio immobiliare della società **I.R.E. (Intesa Real Estate)** del **GRUPPO BANCA INTESA SANPAOLO**

Il Gruppo Farina è stato **l'unico socio privato** di Poste Italiane, per conto del quale ha fondato e lanciato **Postel**, la prima realtà italiana che si è occupata di comunicazione **one2one** per la maggior parte delle imprese italiane.



Nella medesima iniziativa il Gruppo ha contribuito alla creazione di Poste Shop e di Postel Promo (merchandising con sourcing ed acquisto in Far East).

Nell'editoria e nei progetti di comunicazione, Il Gruppo è forte dell'esperienza di **Metro News**.

Servizi editoriali e redazionali su **prodotti propri** (Metro Italia) su quotidiani, periodici e prodotti tematici (stadio, estate, viaggi, lavoro) o **per editori terzi** (redazione SKY Magazine, Newsletter Seven Days, Evening News)



Nell'energia, il Gruppo è socio delle **Fondazioni Bancarie (Cassa di Risparmio di Alessandria)**, per lo sviluppo di iniziative energetiche da fonti rinnovabili (fotovoltaico, idrico).

Seat Pagine Gialle opera principalmente nel settore della pubblicità locale per piccole e medie imprese.

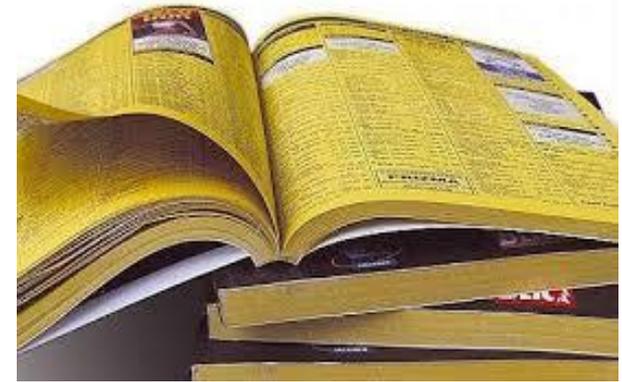


Il business model si è sviluppato attraverso la pubblicazione di inserzioni su directories cartacee (Pagine bianche e Pagine gialle), la fornitura di servizi on line e di servizi telefonici di informazione abbonati.



Per le directories che storicamente, **per soglia d'accesso e per propria connotazione peculiare** sono particolarmente adatte per pubblicizzare prodotti e servizi di imprese che operano a livello locale, **si è manifestata una crisi strutturale.**

Per l'impresa locale in passato nella maggior parte dei casi, **gli annuari** rappresentavano **l'unica forma di pubblicità** e la principale via per farsi conoscere.



Promuovevano i propri prodotti e servizi e la propria attività nell'ambito locale di riferimento, e la «**staticità**» era percepita come un valore.

Il business specifico degli annuari, ha subito dal 2005 un sistematico processo di drastica riduzione a favore dei **prodotti digitali**.



.....in un periodo recessivo, le **metriche di comunicazione** che le imprese hanno necessità di adottare **per stimolare** la conversione a **vendita** dei propri prodotti e servizi, sono diventate sempre più **distanti dalle caratteristiche del prodotto «core» di Seat.**

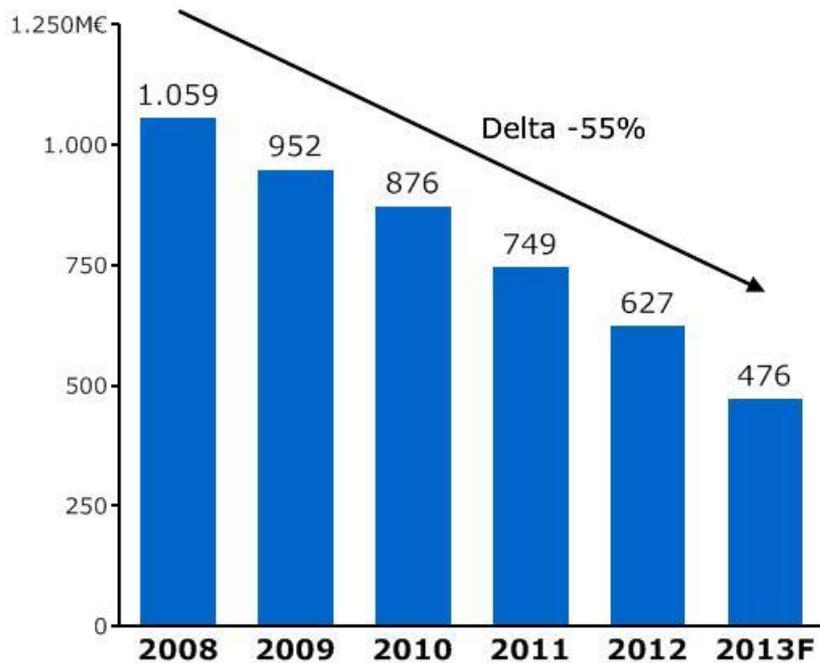
Le imprese locali hanno necessità di comunicare con i loro clienti di riferimento:

- con maggior frequenza
- utilizzando un media-mix coerente per il cliente «locale»
- al momento giusto
- con i contenuti giusti

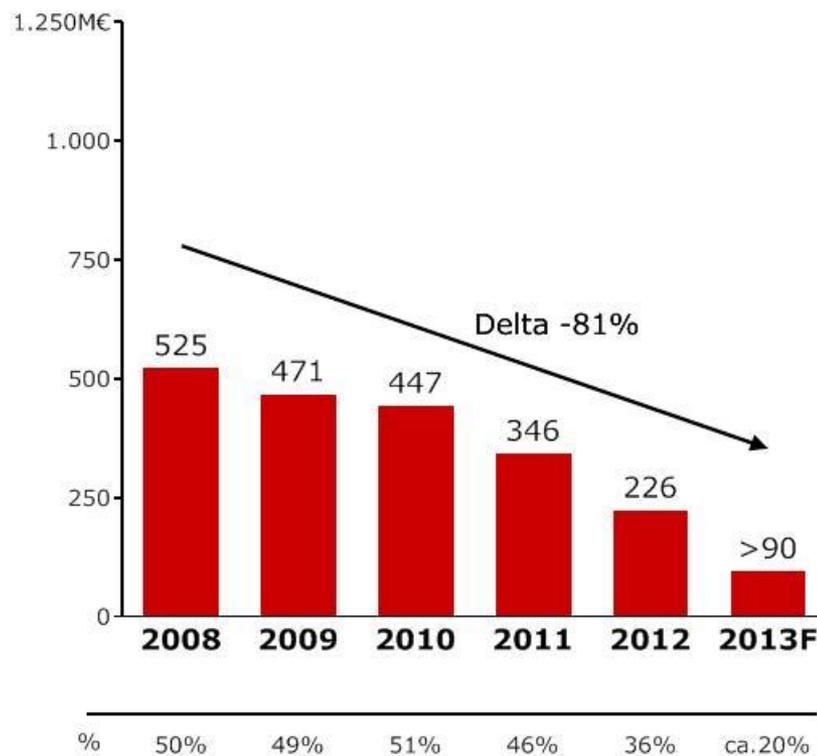
OFFERTA
PROMOZIONALE



Ricavi SEAT



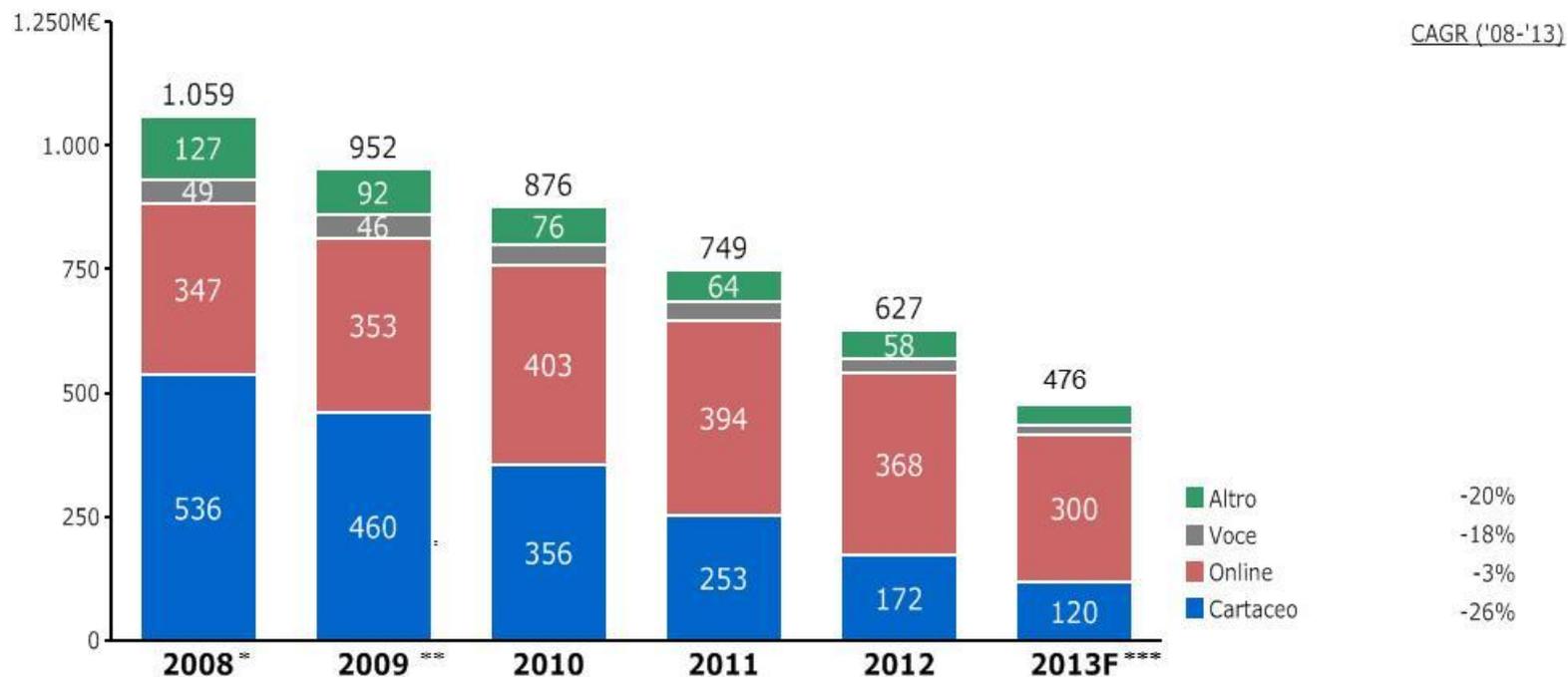
EBITDA SEAT



Fonti: Relazione Finanziaria 2008-2012 SEAT e stime

A fronte di una contrazione drammatica del cartaceo e della voce, Internet non è riuscita a sostituire il fatturato perso...

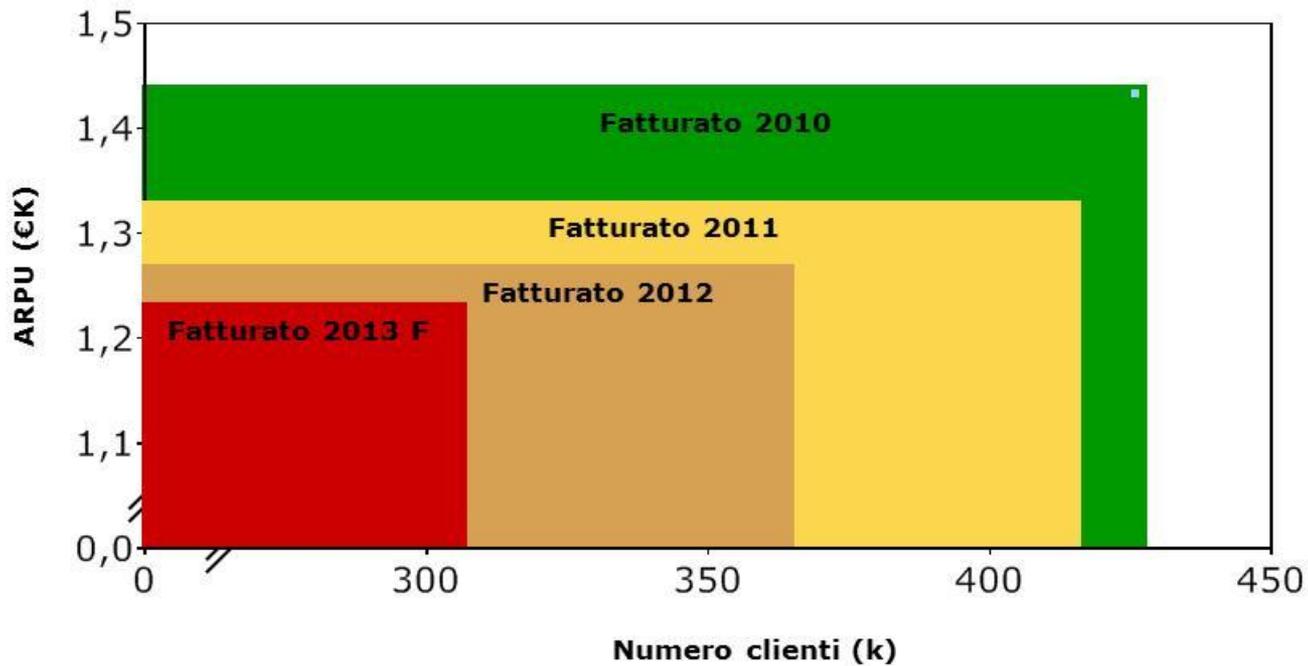
Dettaglio Ricavi SEAT



Note: *Stime su split YP/WP e allocazione cartaceo e online per WP ** stime su allocazione cartaceo e online per WP **** voci "Rebate" nei ricavi «Voce» sono stati inseriti in "Altro"; Fonte: Elaborazioni su Relazione Finanziaria 2008-2012 SEAT

... la base clienti storica si sta riducendo e i clienti acquisiti entrano ad un ARPU molto più basso, riducendo l'ARPU medio

Dettaglio Clienti/ARPU SEAT



Fonte: Elaborazioni su Relazione Finanziaria 2008-2012 SEAT

Gli «investitori locali» utilizzano pertanto ulteriori strumenti di comunicazione, sia ATL che BTL, più coerenti con loro esigenze (destinando quindi budget supplementare altrove).

RIMANGONO IMPORTANTI PUNTI DI FORZA IN SEAT

- La rete più capillare sul territorio italiano (ca 1.300 agenti mono-mandatari)



- Un **parco clienti attivi importante** (circa 300-400k clienti) con un struttura e completezza del database fino ad ora non replicabile dalla concorrenza
- **Molteplicità di piattaforme prodotto:** possibilità di offrire alla sua base clienti pubblicità/inserzione su canale cartaceo, online e couponing



- **Brand Recognition:** società leader del mercato dal 1925 nel suo segmento di Business; notorietà dei suoi marchi su tutta la linea.
- **Elevati margini diretti**

Il piano di sviluppo predisposto dai Gruppi Percassi e Farina su Dmail, si fonda **sull'evoluzione** delle loro **solide competenze**. Dmail è già attiva nei segmenti:

LocalMedia



- **50 edizioni locali**
- **450 mila** copie alla settimana
- **3 milioni e mezzo** di lettori settimanali.
- **41 portali** di testata
- **1 milione e mezzo** di visitatori
- **3 milioni e mezzo** di pagine visualizzate.
- **150 mila** newsletter settimanali
- **Portali** di informazione negli **oltre 8 mila comuni** italiani
- **1.500 portali** informativi comunali **coperti redazionalmente**
- Portali **tematici (real estate, couponing, food)**
- **Directory, Guide, Email News**

- **5 milioni** visualizzazioni /mese
- ca **700 mila transazioni complessive/anno**
- ca **200 mila transazioni** anno sui canali **ecommerce & direct sales**
- **47 euro medi** per ciascuna transazione
- **500 mila** visite/mese
- **300 mila** utenti unici/mese
- **1.500 ordini** evasi in media al **giorno 52% composto** da nuovi utenti
- **Oltre il 2% di conversione** visite in **vendita**
- Altissimo livello di **interazione** con i visitatori e clienti attraverso i **Social network** e **Community D- Mail**
- **700 mila** utenti della newsletter settimanale D-Mail
- **350 mila utenti** delle newsletter mensili Pets, Garden e Comfort



- **10 milioni** di contatti TV al giorno attraverso il ricorso a finestre quotidiane distribuite nell'arco dell'intera giornata
- **2 milioni** di clienti
- **6 Call Center** (in/out bound)
- **500 mila** spedizioni all'anno
- **750 mila** prodotti venduti
- Customer Base con ca. **2 milioni** di anagrafiche profilate

Oltre 70 mila referenze (Wellness, Fitness, Sport, Elettronica, Design, Libri, Musica, etc.)

- **900 retail** corner & shop all'interno dei punti della GD (Shop-in-Shop, Corner, Totem)
- **3,5 milioni** di cataloghi distribuiti all'anno in **5 edizioni** + eventuali iniziative speciali

Su questa strategia evolutiva si **innesta appropriatamente** il progetto di integrazione con SPG, che **funge da acceleratore** di un percorso tracciato.

Considerando anche **l'oculata apertura ai new media ed ai business complementari** espressa nel **nuovo piano di SEAT**, quali i razionali ed i punti di forza di un modello di business fondato sull'integrazione di competenze tra SEAT e D.Holding?

Numerose le aree di complementarità

TARGET LOCAL

DIRECTORIES = TANTE PICCOLE EDIZIONI LOCALI

RETE A PRESIDIO CAPILLARE DEL TERRITORIO

TIPOLOGIA DI SERVIZI

MULTICANALITÀ



Competenze distintive delle società, aree di complementarità, integrate con le proprietà attualmente detenute da D.Holding, costituiscono la base per attivare, in **maniera semplice, coordinata, immediata** ed a costo marginale un **rinnovato portafoglio prodotti**:

- **COERENTE CON IL TARGET LOCALE**
- **SCALABILE** (copertura territoriale progressiva – da provinciale ad iper locale)
- **FACILE** (da comprendere e da vendere)
- **MULTIMEDIALE** (carta, web, mobile, tv)
- **CON FREQUENZE COMPLEMENTARI** (annuario, settimanale, quotidiano)
- **CORREDABILI CON ULTERIORI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE on-offline** (DM, DEM, SPECIALI)

Le sinergie ottenibili dall'integrazione delle reti di raccolta pubblicitaria locale consentono di:

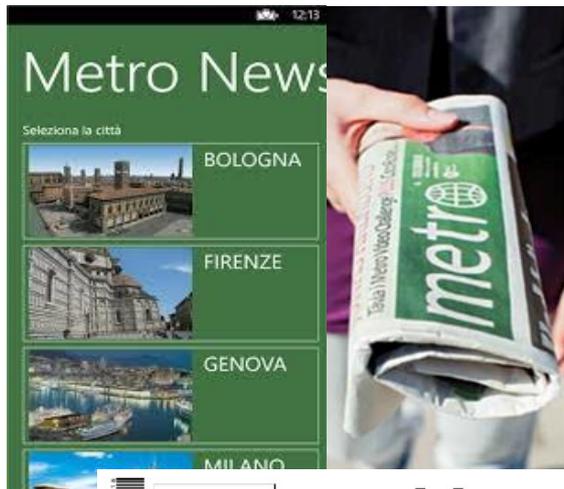
- **incrementare** immediatamente la **copertura** del territorio
- **massimizzare** i **risultati** di **raccolta** attraverso l'allocazione delle figure a più alta performance in aree ad alto potenziale d'investimento e saturare la rete.
- **accelerare il set-up** di nuove strutture di vendita **ADV Local**, favorendo la costituzione di nuovi team redazionali e **nuove testate Local**, aumentando rapidamente il presidio dei singoli comuni, etc.
- mettere a disposizione dei venditori prodotti/servizi complementari, **aumentando il portafoglio** d'offerta, fidelizzando i clienti, con prodotti semplici da vendere e congruenti con le esigenze dell'investitore.

***Conseguendo, sui prodotti editoriali propri (e di terzi),
la leadership nella raccolta ADV locale in Italia.***

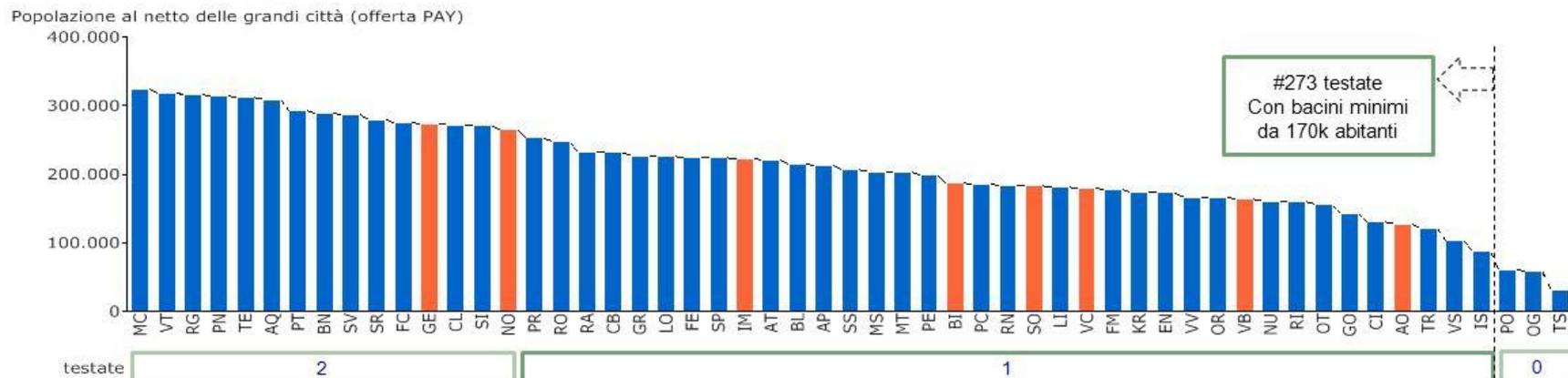
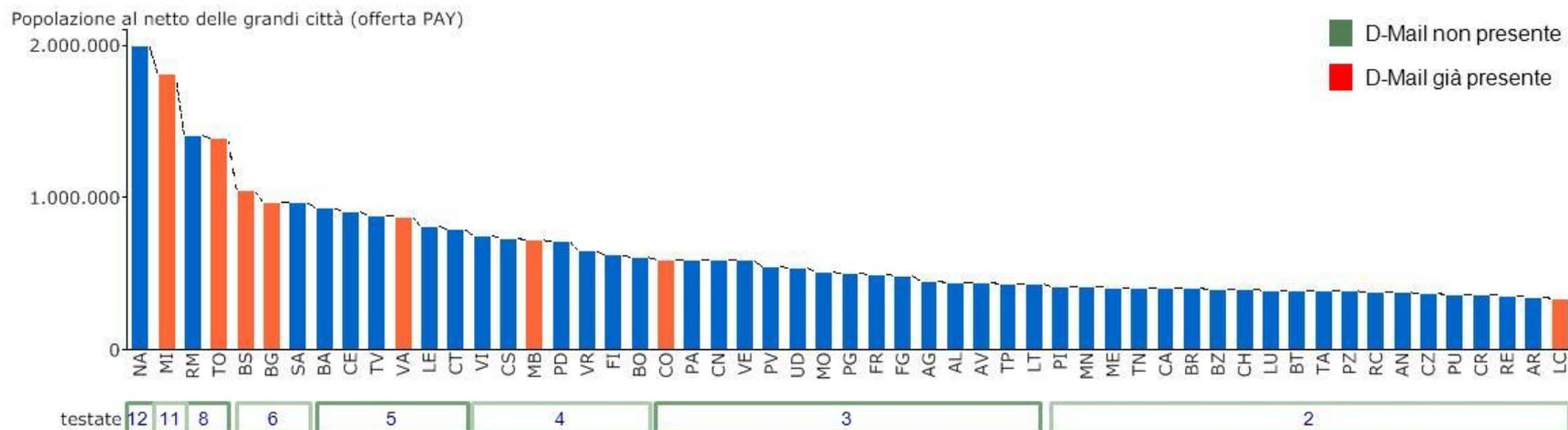
Lo sviluppo di questo modello rende possibile proporre al mercato locale:

- Una copertura pubblicitaria territoriale a carattere provinciale, per esempio sotto il «cappello» **METRO NEWS**, con **100 edizioni provinciali** on-line ed off-line.

- Una copertura pubblicitaria «**HYPERlocal**» **settimanale** (con medium cartaceo) e **quotidiana** (con medium online) attraverso le testate locali Dmail esistenti e quelle previste nel piano di sviluppo



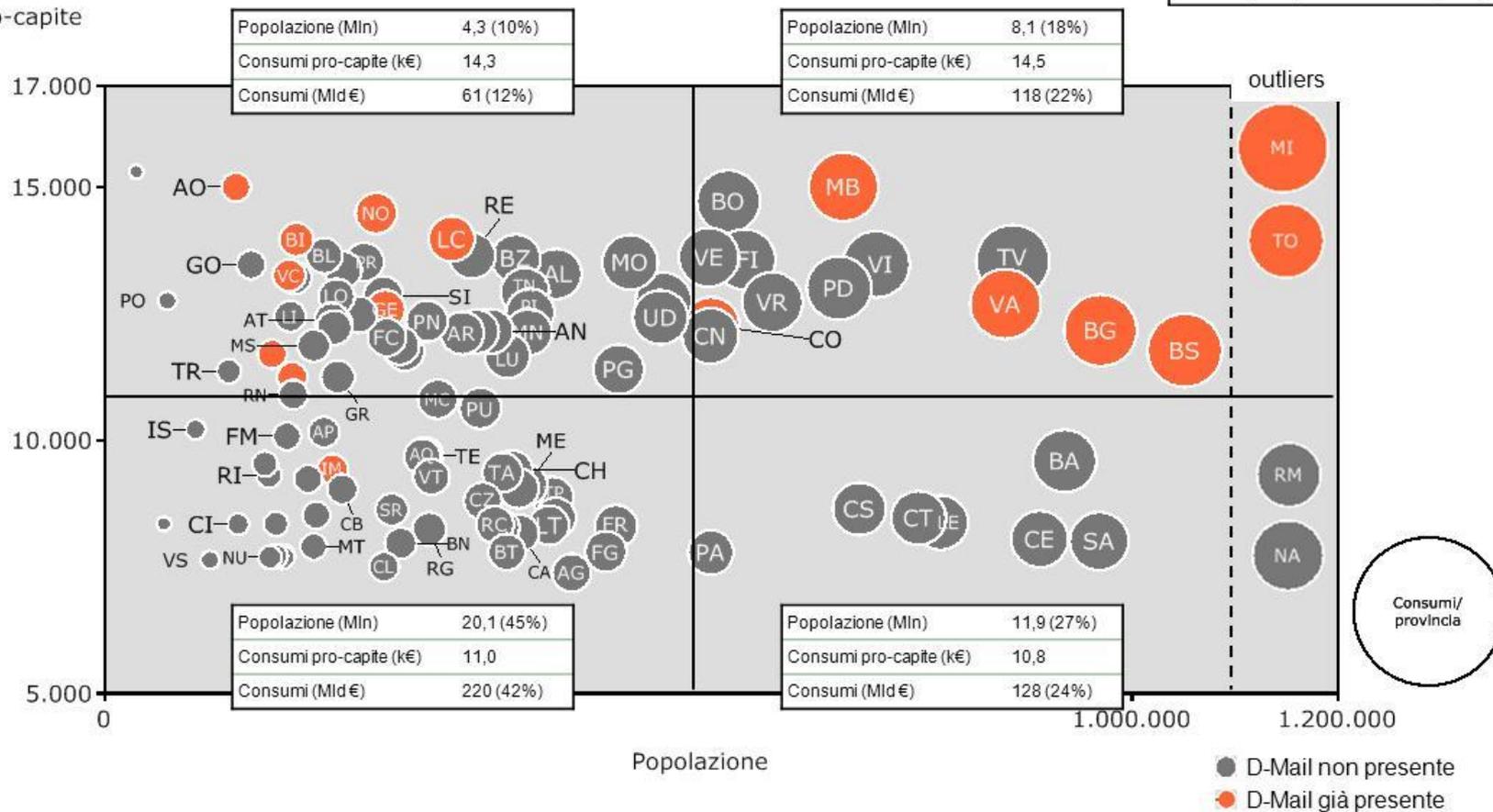
Considerando il vincolo della popolazione in Italia ci sono bacini per un massimo di 273 testate locali...



...con diversi livelli di attrattività tenendo anche conto delle spese in consumi

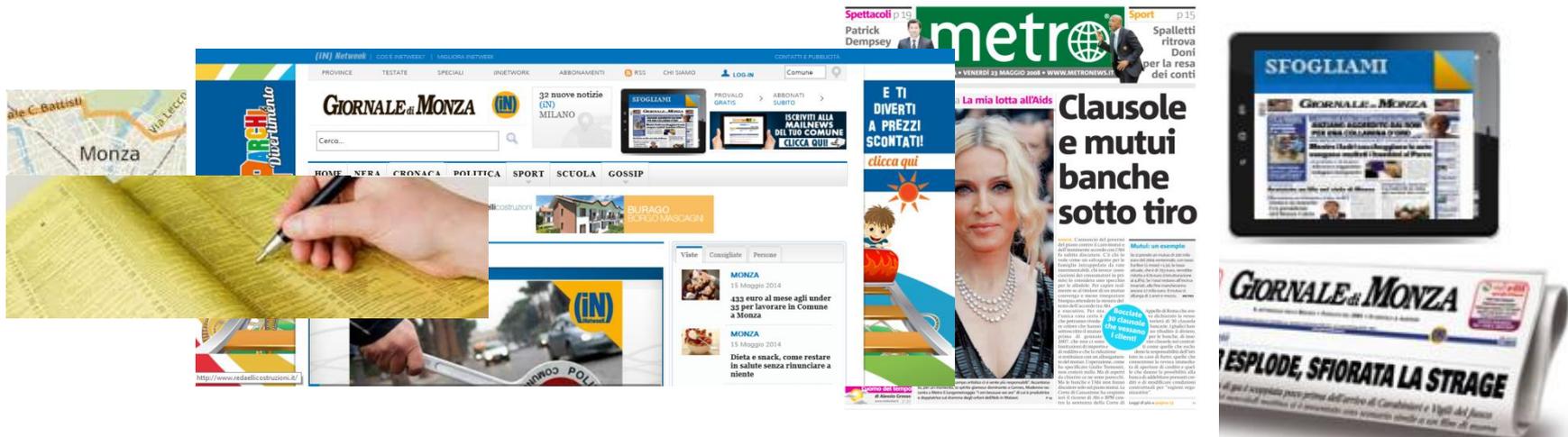
Popolazione (Mln)	44,4 (100%)
Consumi pro-capite (k€)	11,9
Consumi (Mld €)	528 (100%)

Consumi pro-capite



Nuova proposizione al mercato

- La creazione di offerte «**bundle**» che consentano di aumentare la **retention** sul prodotto «**core**» di SEAT attraverso il corredo di strumenti integrativi, più coerenti con le attuali dinamiche di comunicazione.



- La possibilità di integrare ulteriori iniziative (**newsletter, mailing news, DEM, DM, speciali tematici**) per ingaggiare i propri clienti (o i *prospect*) con promozioni personalizzate, inserendo **elementi di servizio** per il *consumer* (news localizzate) **esclusivi**.

Nuova proposizione al mercato

Con ulteriori opportunità di up-selling.

L'affiancamento di un pool di specialisti, alla rete di vendita che presidia capillarmente il territorio, per l'individuazione di cluster di investitori (dall'attuale customer base e/o attraverso attività di prospezione) ai quali offrire ulteriori opportunità di vendita dei propri prodotti o servizi.

Promuovendoli:

- Su un eventuale canale TV di homeshopping dedicato (mutuando il modello dei leader di mercato quali QVC, HSN, TF1, M6).



- nelle finestre tv e gli slot di programmazione sui grandi network nazionali
- negli slot di programmazione simultanea su network tv locali



Non marginale infine, l'opportunità d'accesso al canale Retail.

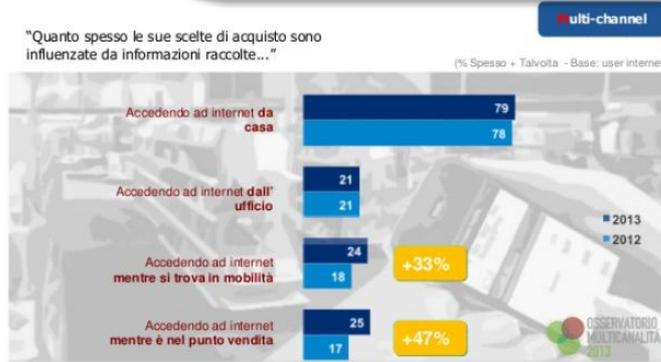
D.Holding, forte delle competenze e delle sinergie derivanti dalla solida esperienza del Gruppo Percassi nel segmento retail, ha in piano l'importante espansione dei propri store.



Diversi studi mettono in risalto il significativo incremento delle performance di vendita con la multicanalità, che consentono la possibilità d'acquisto **SEMPRE, DOVUNQUE e IN TUTTI I MODI.**

SHOPPING MALL PROJECTS GRUPPO PERCASSI

- Antegnate Shopping Center
- Franciacorta Outlet Village
- Valdichiana Outlet Village
- Sicilia Outlet Village
- Villa Arceno
- San Pellegrino Outlet Village
- Orio Center
- Torino Outlet Village
- Canyon Forest Village



Nuova proposizione al mercato

I prodotti, di alcuni cluster di inserzionisti, hanno possibilità d'accedere a questo ulteriore canale che arricchisce ulteriormente la **sales proposition** della rete vendita.

Un **nuovo concept store ed un nuovo format**, coerente con il brand ed omogeneo con gli altri canali di vendita.

Un modello di business che preveda **un'altissima rotazione delle vetrine** (promozioni tematiche quindicinali), mutuando modelli di successo in Europa, quali quello della catena **Tchibo**.



Local media, local retail, local directories.....

Sviluppo dell' ecommerce attraverso siti locali. i consumatori preferiscono comprare da siti del loro Paesi: in Gran Bretagna appena il 20% di chi fa acquisti online si rivolge a siti stranieri, in Francia la percentuale è del 12% e in Italia solo dell'8%.



Il cliente oggi è **digitale, social, mobile, local, omnichannel.**

Vive nella «omni-canalità», è digitalmente, fisicamente, e socialmente ovunque, **always on.**

Online e offline: è **presente su tutte le piattaforme ed in tutti i luoghi** ove via via può incontrare il prodotto dell'azienda

Le nostre strategie sono:

Sviluppare **canali verticali con target sempre più precisi.**

Attivare **una nuova offerta, specifica per target local, facile da capire, spiegare e vendere**, con training alla rete vendita **brevissimo** e con prodotti **collaudati e «ready to go»**.

L'obiettivo è supportare gli inserzionisti attivi su un territorio locale nello sviluppo di una **completa ed efficace strategia di comunicazione OMNICHANNEL** affidando la loro visibilità ad **un sistema completo e integrato appositamente studiato per raggiungere con estrema efficacia e precisione l'audience locale.**

La rete di 1300 agenti, le *properties* complementari delle strutture (attuali e in fase di sviluppo), la convergenza di alcuni elementi strategici, **consentono di poter rispondere alla crescente domanda di supporto che emerge dai singoli esercizi, dai professionisti e dalle piccole e medie imprese**

Integrazione e sviluppo delle due reti di raccolta pubblicitaria esistenti per un presidio territoriale capillare della rete vendita, e **creazione del polo di riferimento specializzato per la raccolta ADV locale in Italia**

Accelerazione sviluppo testate locali, con significativo incremento massa critica e relative economie di scala

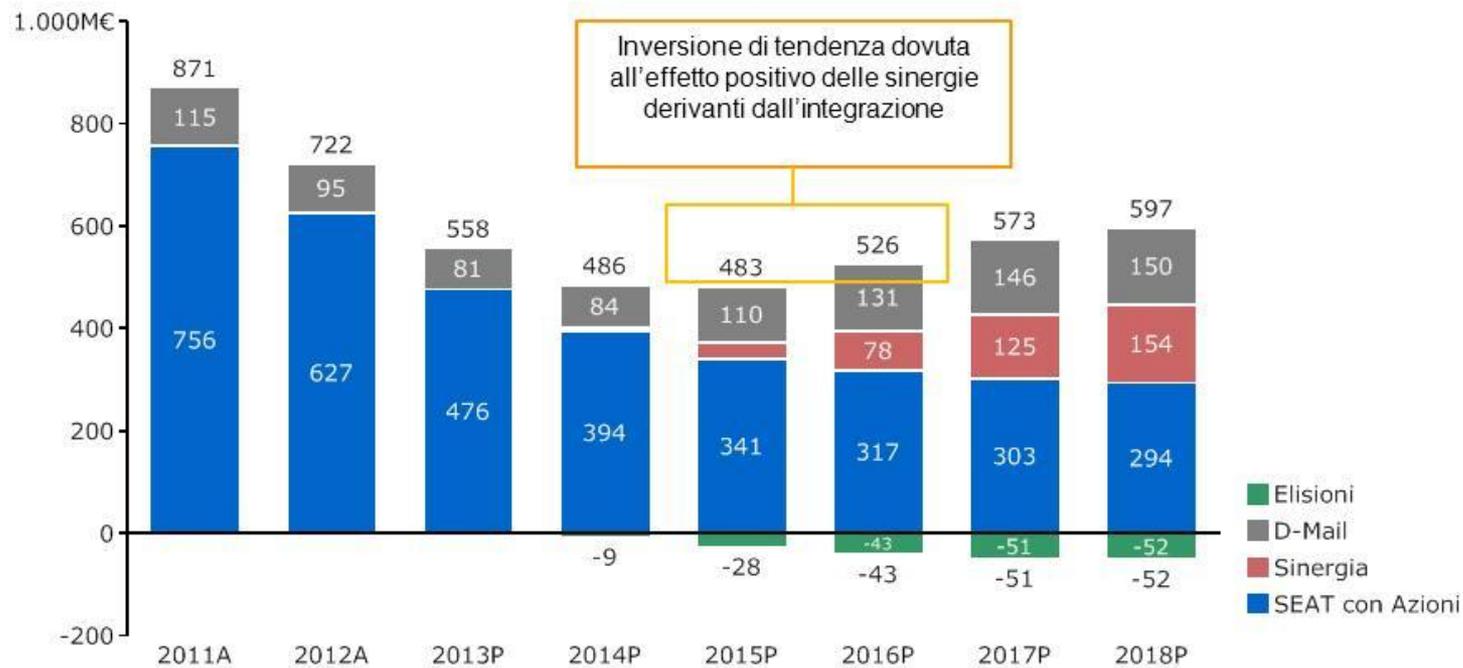
Sviluppo del potenziale, ed estensione posizionamento nella value chain su advertising attraverso **New Media e tradizionali, con ampliamento portfolio offerta B2B: eCommerce LOCALE** (vetrina prodotti su piattaforma eCommerce, rete retail, finestre TV, annuari verticali, newsletter, testate locali, etc) su customer base SEAT (Small Business)

Incremento posizione competitiva attraverso **sinergie commerciali e sinergie di costo**

Estensione industry coverage (es. GDO) attraverso competenze complementari

Business già avviato, tempi più brevi di un'alternativa «make» interna o di accordi singoli

Fatturato Consolidato



Ricavi Totali Netto Elisioni	2011A	2012A	2013P	2014P	2015P	2016P	2017P	2018P
	871	722	558	477	455	484	523	545

- Proprietà di un gruppo che conta **già 44 giornali locali**
- Esperienza, nel gruppo, nell'apertura e **gestione testate free on/offline** in Italia
- Conoscenza profonda delle fasi chiave della **catena del valore** permettendo un'esecuzione efficiente
- Possibilità di sviluppare l'**offerta necessaria per saturare la rete SEAT** con un unico partner invece che con centinaia di accordi singoli
- Provata capacità di gestire **ri-organizzazioni aziendali** in contesto di crisi