

**Columbus Net**

**PIANO DI SVILUPPO  
PORTALI LOCALI**

**BAIN, CUNEO E ASSOCIATI**

Bergamo, Settembre 2000

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# MISSION E OBIETTIVI PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO

## MISSION

- ▶ Diventare il punto di riferimento on-line per le comunità locali individuate

## OBIETTIVI

- ▶ Massimizzare l'acquisizione (unique visitors) e la fidelizzazione (page views/customer/year) dei clienti e quindi il valore dell'iniziativa attraverso:
  - Unione dei principali attori sul territorio (quotidiano locale, Comune, istituzione finanziaria) in un'unica iniziativa on-line denominata "portale locale" nelle province "presidiate" (Bergamo, Como, Lecco, Sondrio)
  - Sviluppo di una piattaforma tecnologica dedicata in grado di permettere l'integrazione tra i player di riferimento
  - Offerta di servizi/contenuti ad ampio raggio focalizzati sul territorio quale strumento di differenziazione rispetto portali tradizionali
  - Esportazione del modello in altre province attraverso accordi di partnership e la creazione di strutture societarie dedicate

# PORTALI LOCALI - ATTORI PRESENTI

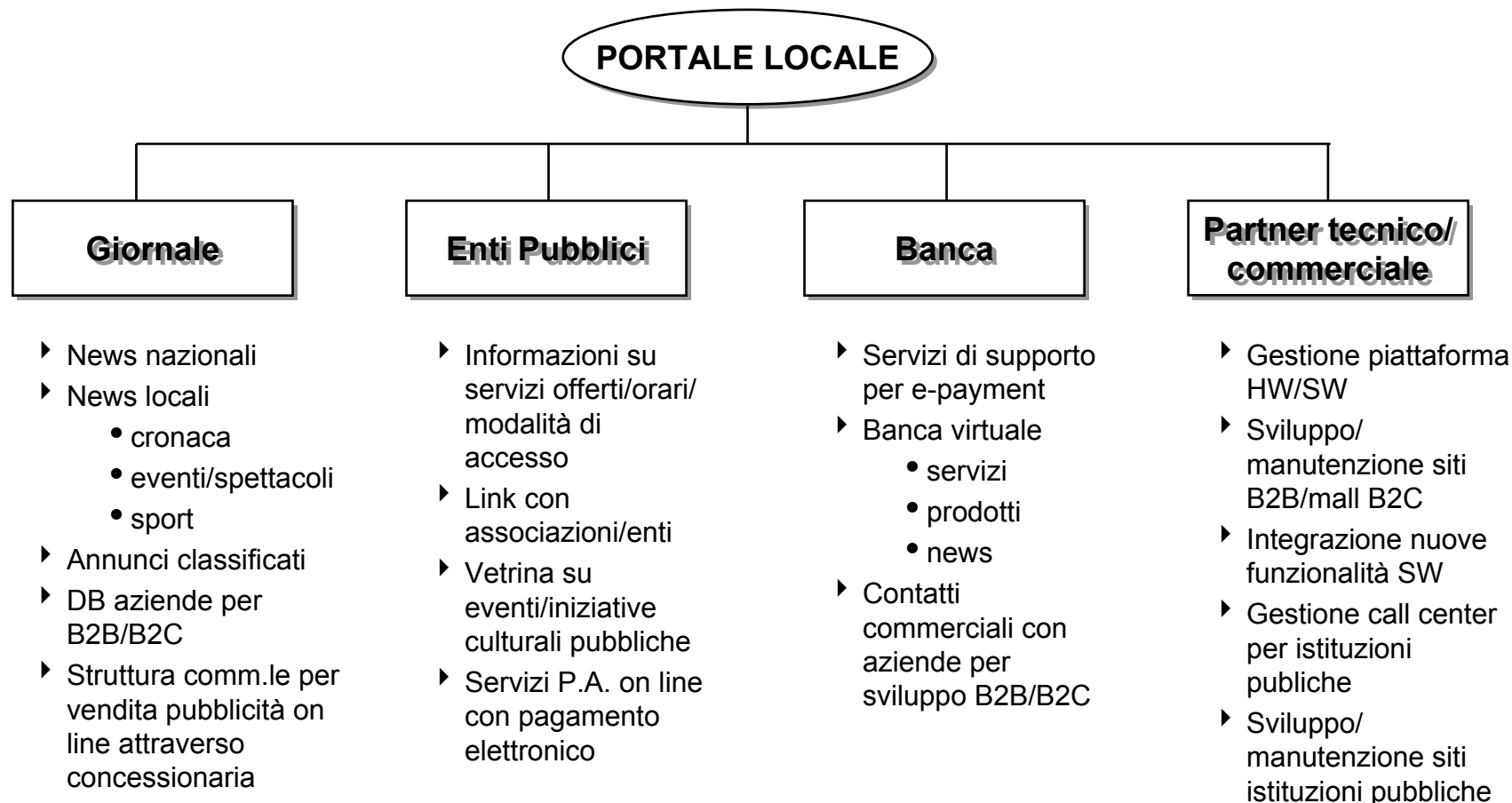


- ▶ Gli Enti Locali territoriali offrono in genere contenuti di pubblica utilità per gli utenti (i.e., informazioni sui servizi offerti, documenti necessari per ottenimento documenti, normativa, orari e indirizzi sportelli)
- ▶ I siti con traffico più elevato si posizionano anche come aggregatori di contenuti/servizi di altri soggetti minori (es. eventi culturali-ricreativi dell'area di riferimento)

- ▶ I gruppi editoriali multilocali sono ben posizionati per aggredire il mercato con strategie orizzontali, sfruttando tanto la presenza sul territorio, quanto la possibilità di costruire un network di coordinamento delle singole iniziative (locali e nazionali)

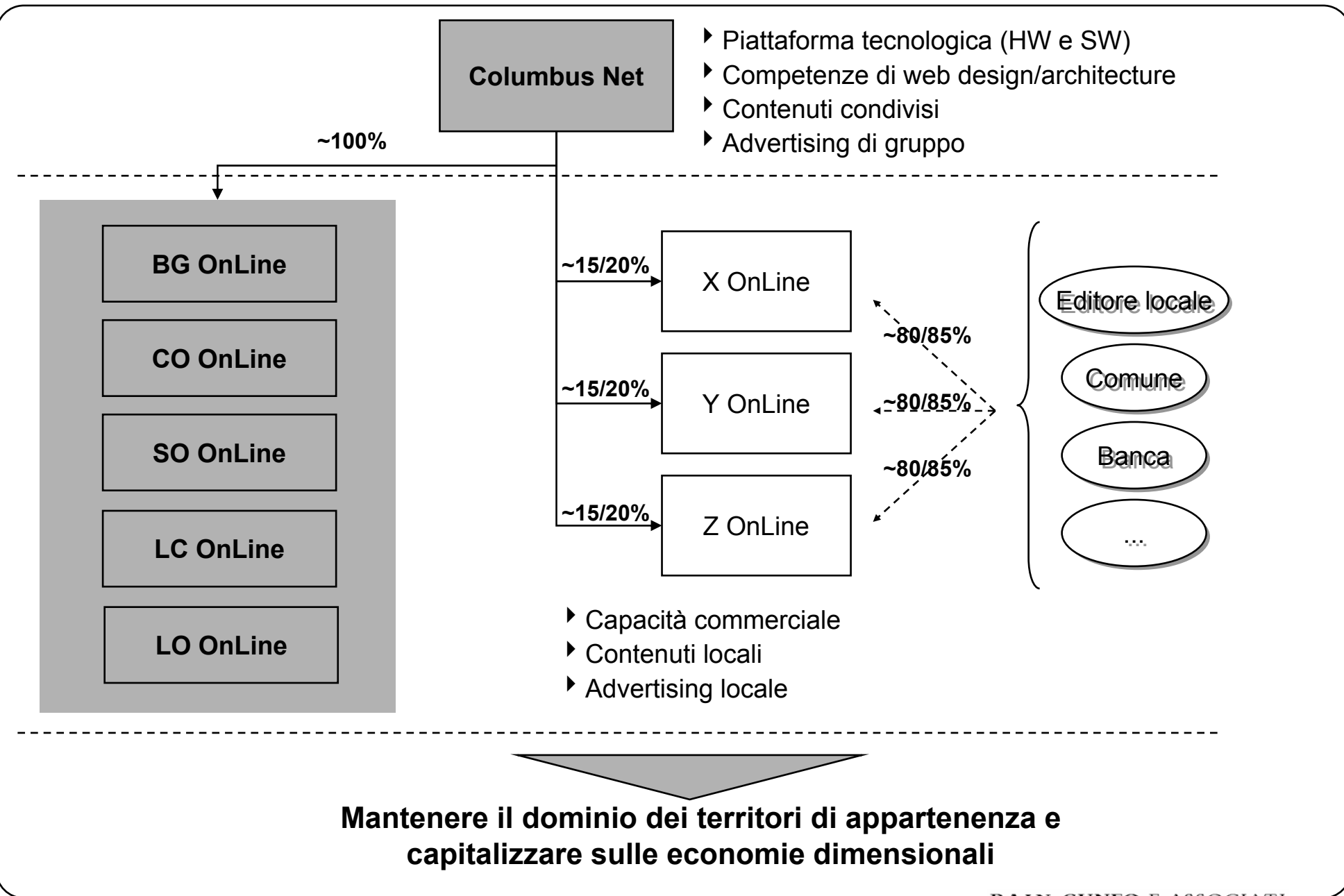
- ▶ Sono tuttora presenti casi di editori locali indipendenti con presenza on line ancora poco sviluppata e focalizzata

# MODELLO DI RIFERIMENTO

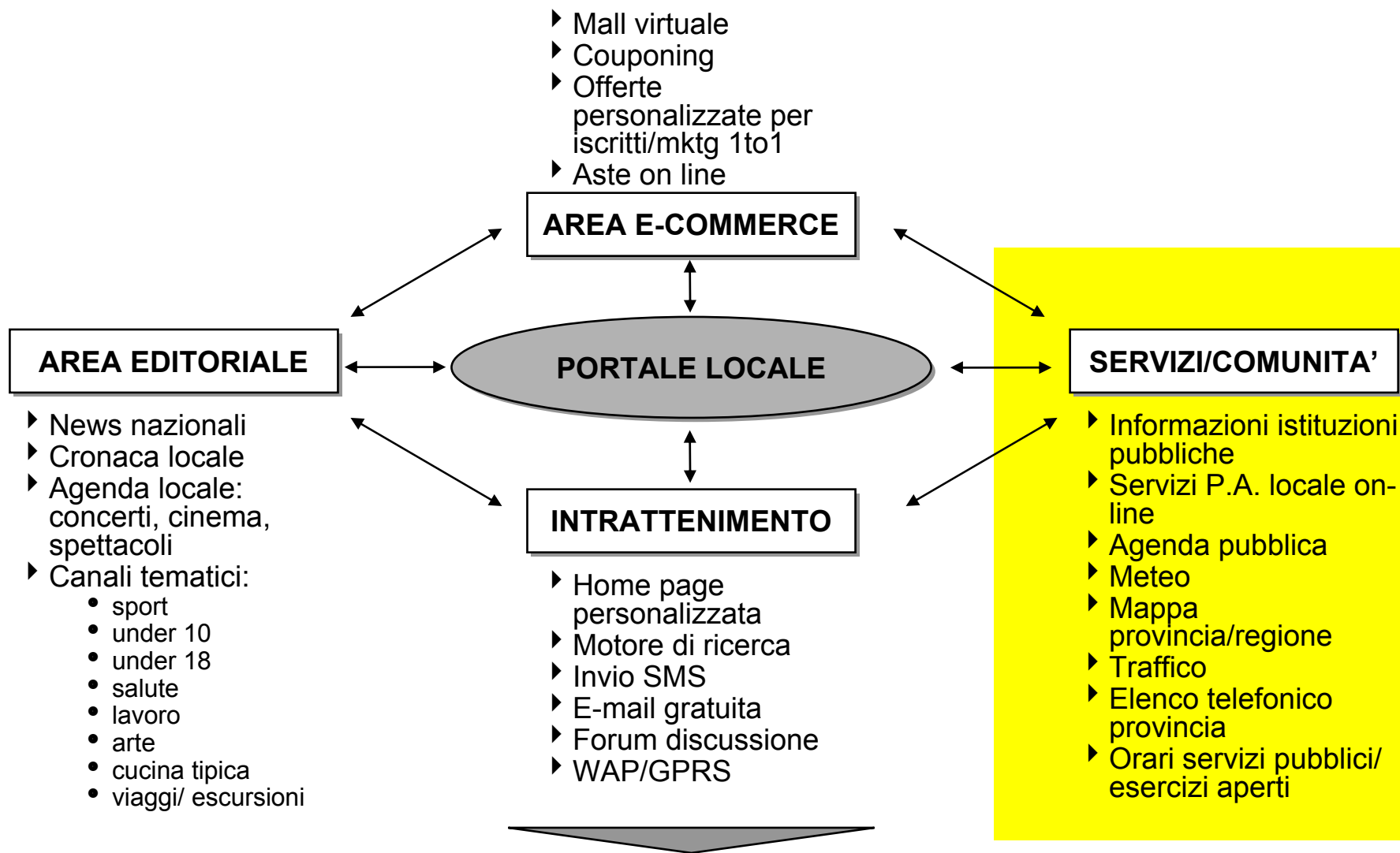


**Specificità e complementarietà di offerta servizi/responsabilità per ciascun partecipante all'iniziativa**

# ORGANIZZAZIONE SOCIETARIA

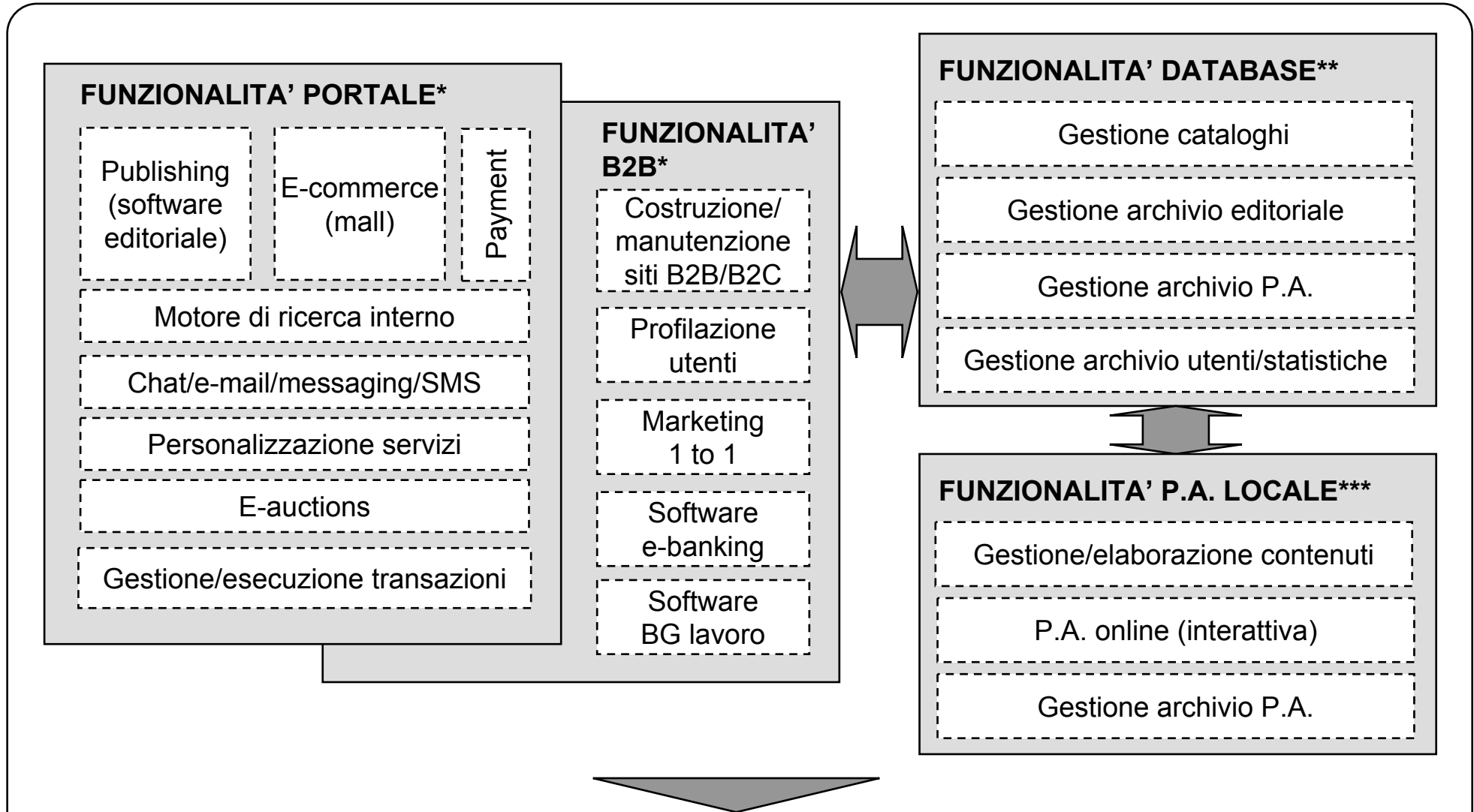


# OFFERTA A TENDERE DEI PORTALI LOCALI



**Offerta complessa focalizzata su interattività e collegamento tra i contenuti**

# PIATTAFORMA SOFTWARE

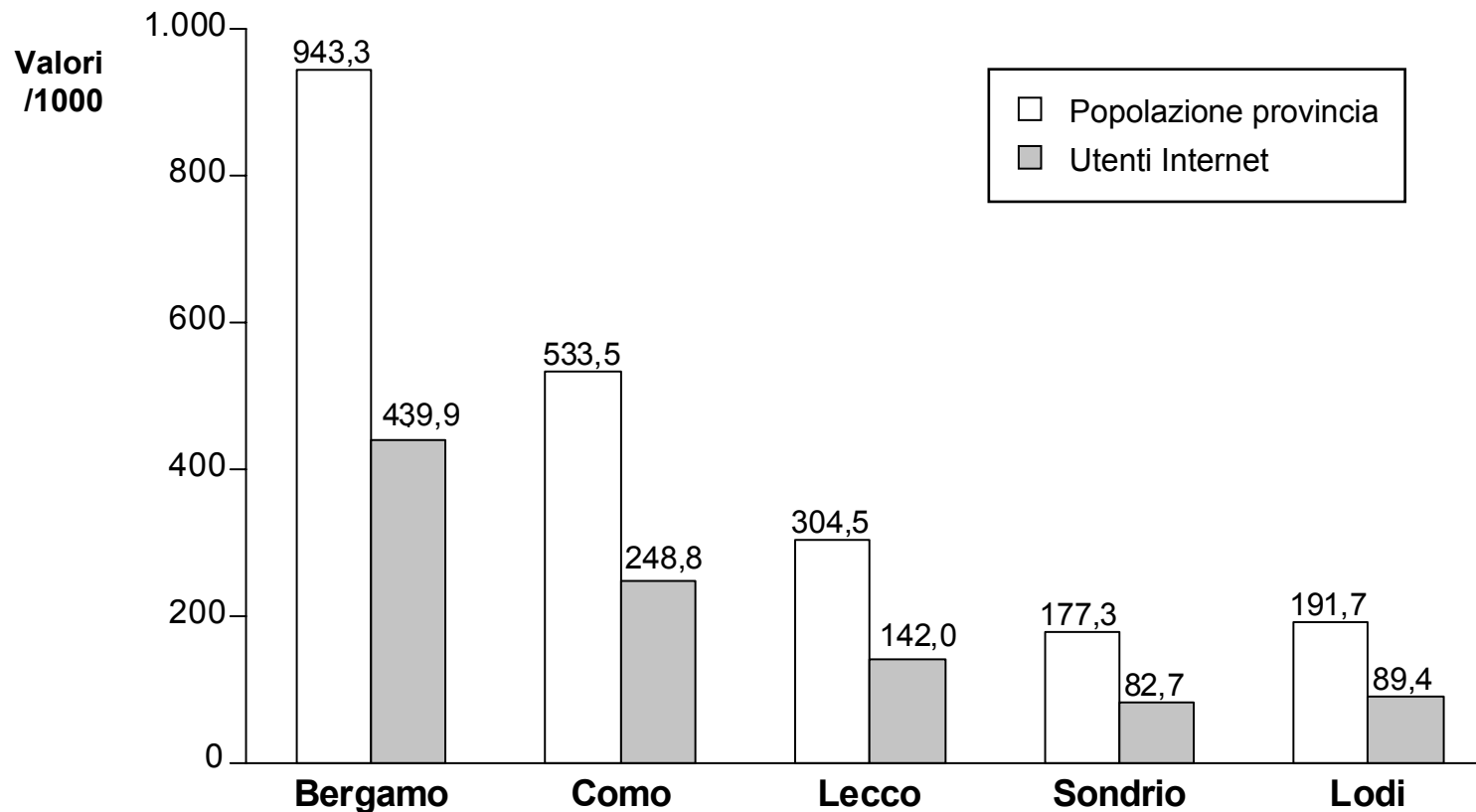


**Necessario sviluppo di una piattaforma “aperta” ed integrata replicare ed adattare il modello del portale in tempi molto ridotti**

\*Ipotizzata adozione piattaforma Vignette, ad eccezione di Openmarket per piattaforma e-commerce/payment

\*\* Piattaforma Oracle    \*\*\* Piattaforma Isum-Oracle-Tissat

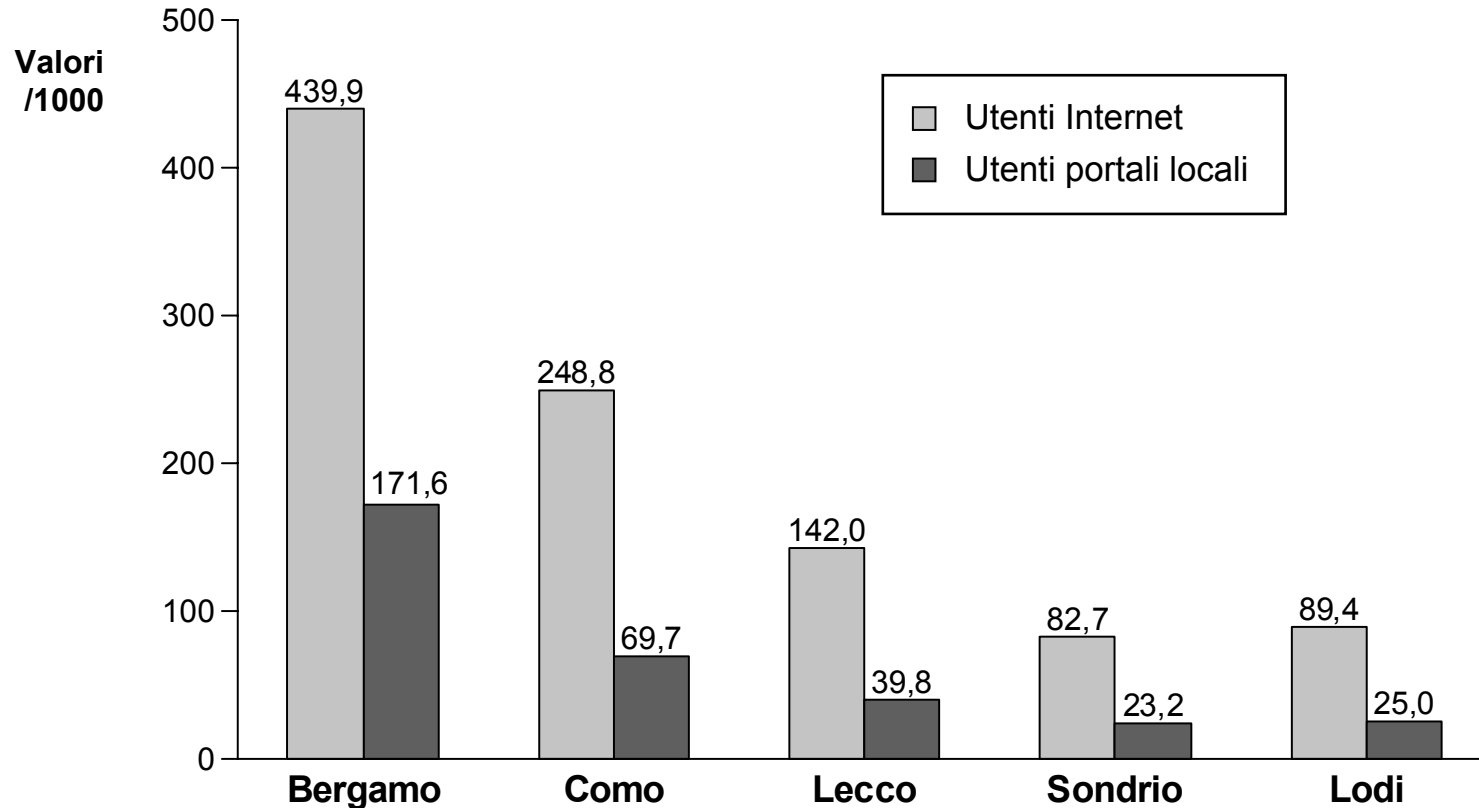
# UTENZA INTERNET PROVINCE PRESIDiate - 2002



	2000	2001	2002	2003	2004
Penetrazione Internet	25%	35%	44%	51%	56%

**Elevati tassi di crescita del traffico internet, con 1 mln. di utenti potenziali al 2002 nelle sole province presidiate**

# PENETRAZIONE PORTALI LOCALI PROVINCE PRESIDIALE - 2002



	2000	2001	2002	2003	2004
QdM Bergamo	27%	35%	39%	42%	42%
QdM Co/Lc/So/Lo	N/A	25%	28%	32%	35%

- ▶ Elevata penetrazione di BG on-line grazie alla presenza già consolidata nel territorio
- ▶ Forte crescita delle altre province “presidiate”

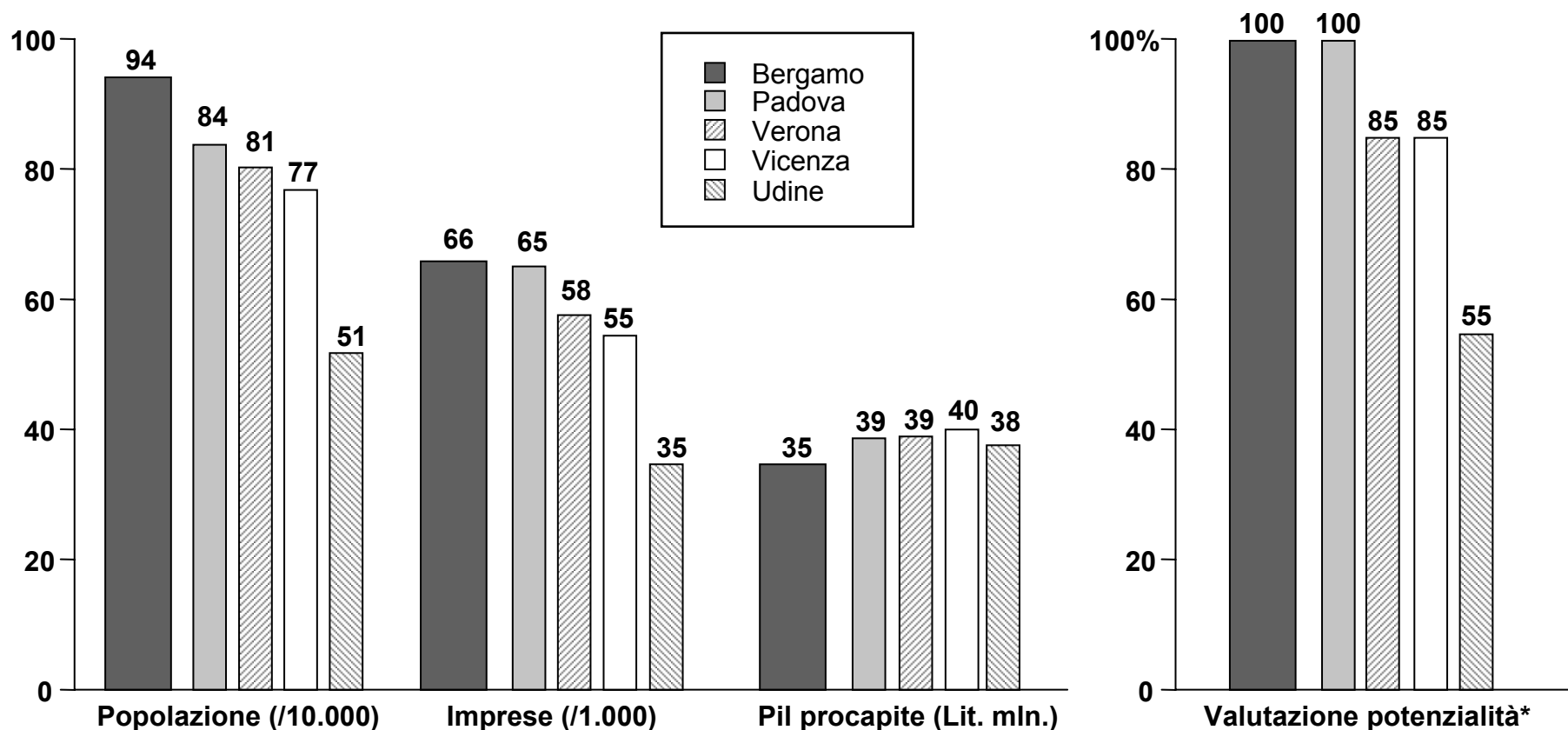
# IDENTIFICAZIONE PROVINCE TARGET PER ROLL-OUT

PROVINCIE	GIORNALE	ENTE PUBBLICO	ALTRE INIZIATIVE
Verona (VR)	+		
Brescia (BS)	+		
Vicenza (VI)	+		
Venezia (VE)	+	+	
Padova (PD)	+	+	+
Treviso (TV)	+		
Trento (TN)			
Belluno (BL)	+		
Rovigo (RO)	+		
Trieste (TS)	+	+	
Udine (UD)	+		
Bolzano (BZ)			
Pordenone (PN)	+	+	
Gorizia (GO)	+	+	

- ▶ Nordest (VR, VI, PD, UD) zona di espansione del modello per ricchezza di testate giornalistiche locali indipendenti e appetibilità clienti
- ▶ Presenza di iniziative internet a carattere locale in tutte le province esaminate
- ▶ Annuncio/esistenza di iniziative che tendono al modello di “portale locale” solo per Brescia e Venezia

■ provincie target    + operatori esistenti competitivi

# SINTESI DATI MERCATO PROVINCE TARGET

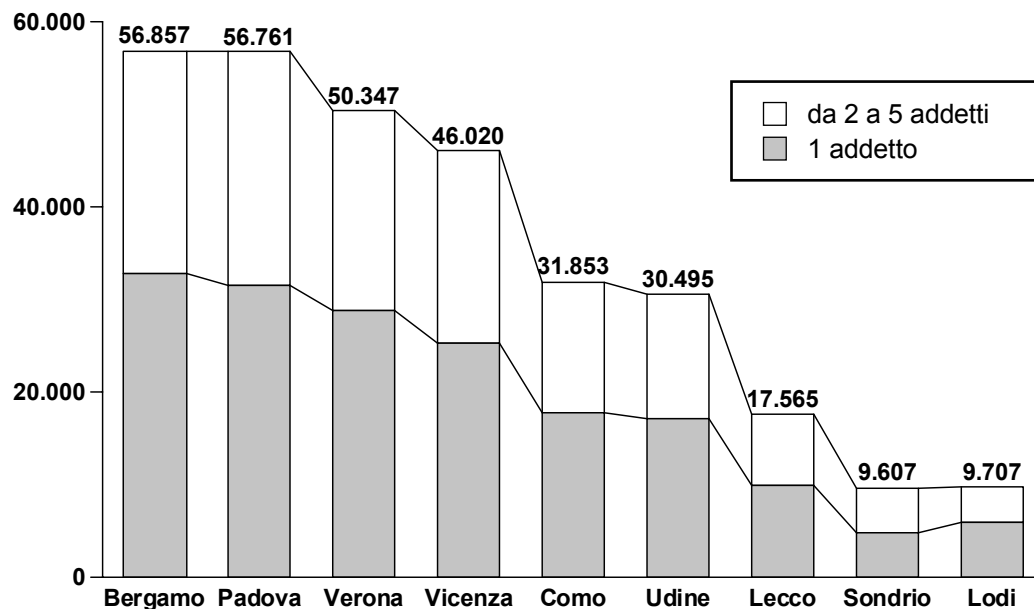
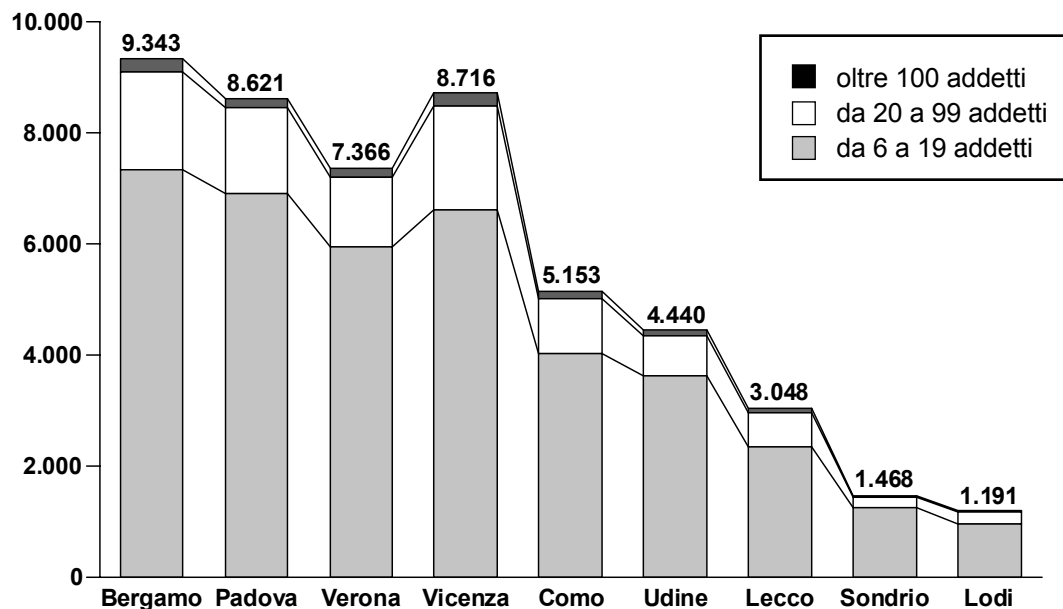


**L'analisi dei principali indicatori economici e demografici conferma l'appetibilità del roll out nelle province indicate**

\* Tale indicatore è elaborato su stime BCA che considerano unitariamente i dati rilevati su popolazione, imprese e PIL procapite

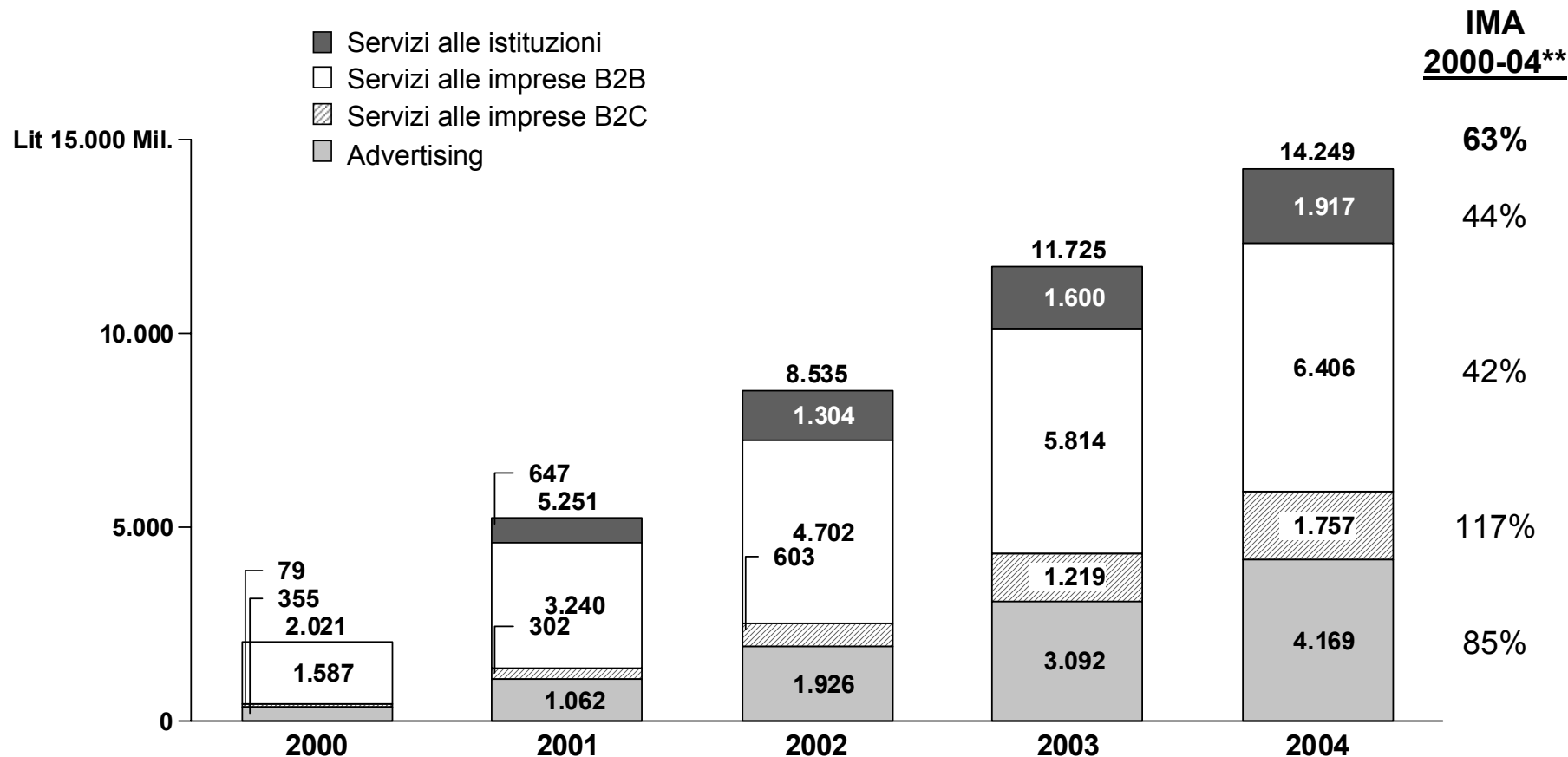
Fonte: ISTAT, UnionCamere, Istituto Tagliacarne

# TIPOLOGIA IMPRESE PROVINCIE DI RIFERIMENTO



La composizione del tessuto imprenditoriale consente di sviluppare ed applicare una strategia comune nella definizione del modello di business

# EVOLUZIONE RICAVI PORTALI LOCALI\*

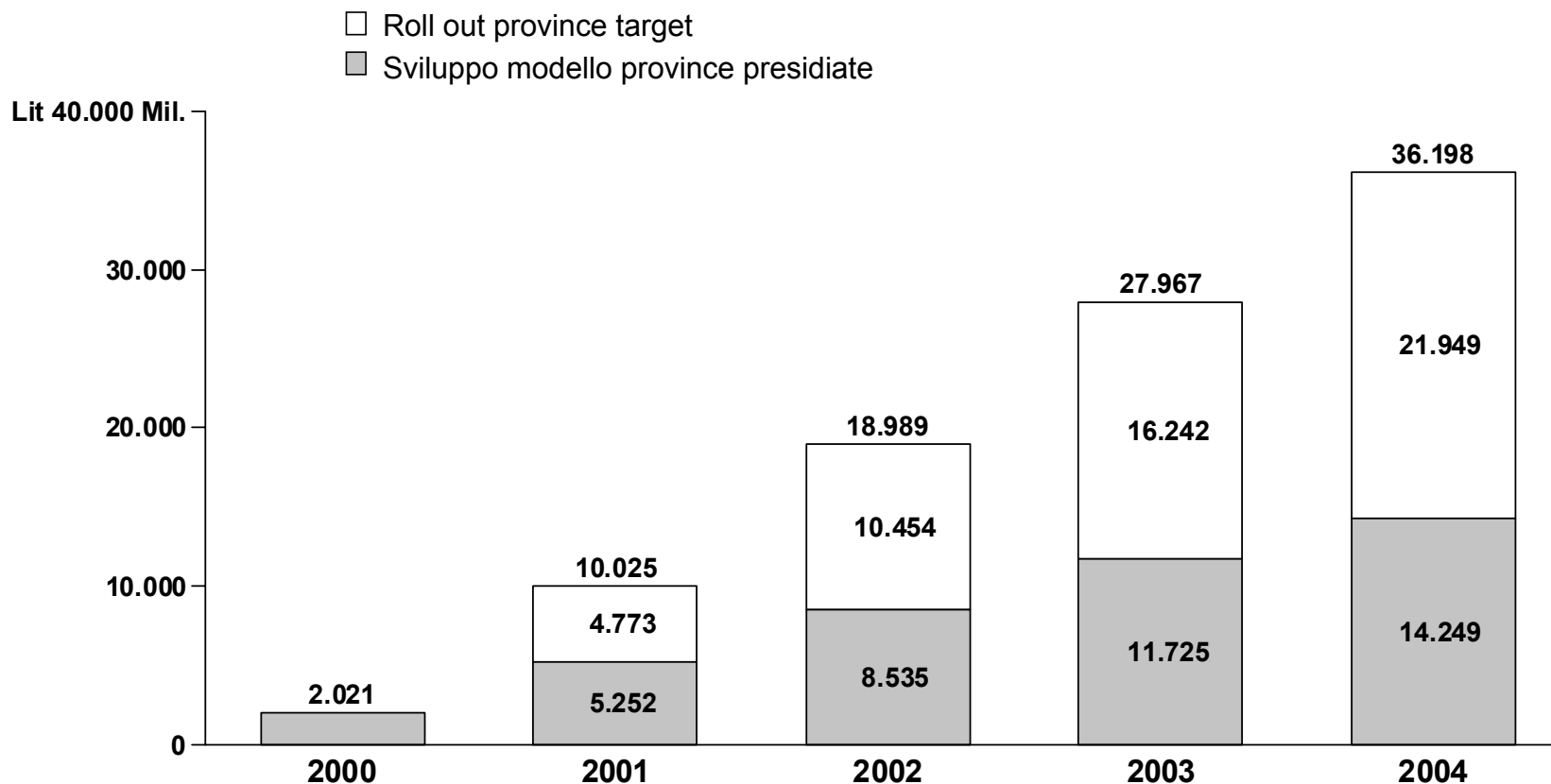


**Forte crescita del fatturato trainata da servizi alle imprese B2B e da servizi alle istituzioni**

\* I ricavi derivano dal roll out del modello nelle sole provincie presidiate (CO/LC/SO)

\*\*Per i servizi alle istituzioni l'IMA è calcolato sul periodo 2001-04

# EVOLUZIONE COMPLESSIVA RICAVI PORTALI LOCALI\*



**Crescita dei ricavi più che raddoppiata in seguito al roll out del modello di business attraverso partnership locali**

\* L'ipotesi prende in considerazione il roll out del modello di business nelle 4 province target (PD/VR/VI/UD) a partire dal 2001

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA A TENDERE - LINEE GUIDA

- ▶ Concentrare le attività on-line in una società “capogruppo”, per focalizzare efficacemente le risorse dedicate al solo business on-line ed evitare ridondanze nelle strutture periferiche dedicate.
- ▶ La struttura organizzativa proposta ha l’obiettivo di massimizzare l’elasticità di impiego delle risorse aziendali e prevede una matrice dove a fianco delle tre divisioni di prodotto (B2B, B2C e P.A. locale) si trovano le funzioni “tradizionali” di un portale Internet:
  - marketing
  - redazione
  - operations
  - vendite/customer service
- ▶ Il CEO/Program Manager è la figura chiave. Avendo competenze specifiche di tecnologia internet, project management, business planning e soprattutto di vendite, organizza e coordina il network territoriale di vendita e funge da mediatore competente tra marketing, redazione e ingegneria
- ▶ La domanda di figure professionali con esperienze nel settore internet eccede l’offerta. Come conseguenza le new ventures on line devono concentrarsi su:
  - trasferimento di conoscenza dalle società professionali del settore
  - programmi di training dei dipendenti
  - “packages” competitivi per evitare turnover eccessivi

# PROPOSTA FUNZIONIGRAMMA

## DIREZIONE

- ▶ Indirizzo strategico
- ▶ Relazioni con la controllante e con il gruppo
- ▶ Organizzazione e sviluppo accordi partnership e reti vendita
- ▶ Project management
- ▶ Delega temporanea CFO

## MARKETING COMUNICAZIONE

- ▶ Marketing strategico (posizionamento, target)
- ▶ Marketing operativo (comunicazione on-line e off-line, pricing, content selection)

## REDAZIONE

- ▶ Scelta contenuti servizi di format del sito
- ▶ Acquisto contenuti/ servizi non proprietari
- ▶ Elaborazione ed editing contenuti

## OPERATIONS

- ▶ Partecipazione alla fase implementativa dell'infrastruttura HW/SW
- ▶ Gestione delle relazioni con terzariisti/ operations

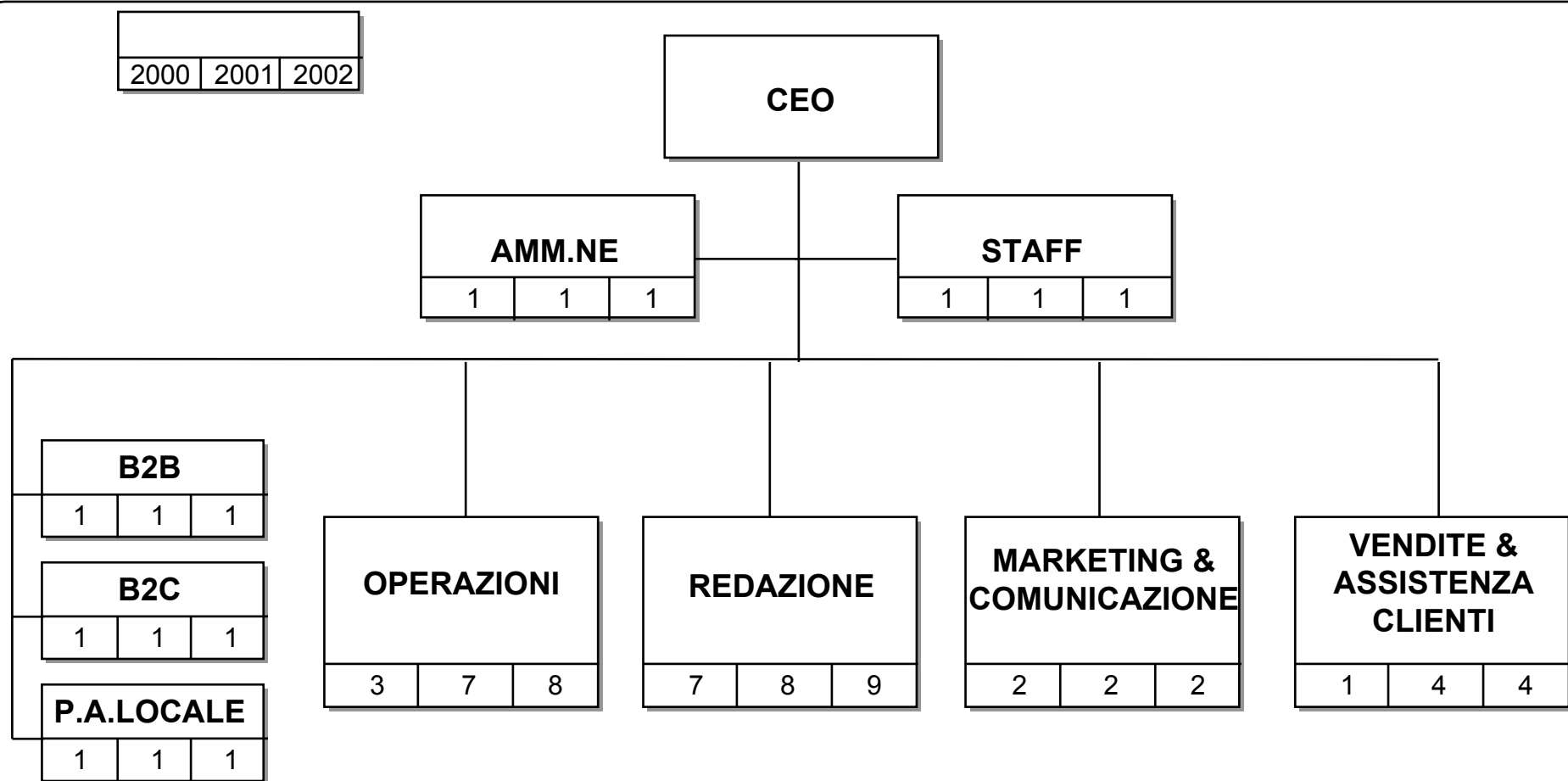
## VENDITE

- ▶ Apertura e gestione delle relazioni con clienti
- ▶ Valutazione ed eventuale gestione vendita non proprietaria (agenti)

## CUSTOMER SERVICE

- ▶ Servizio clienti per mall, clienti B2B, P.A. locale on-line e off-line

# ORGANIGRAMMA COLUMBUS NET - SITUAZIONE A TENDERE



	2000	2001	2002
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>29</b>

**Struttura a matrice funzionale-divisionale per massimizzare l'elasticità di impiego delle risorse**

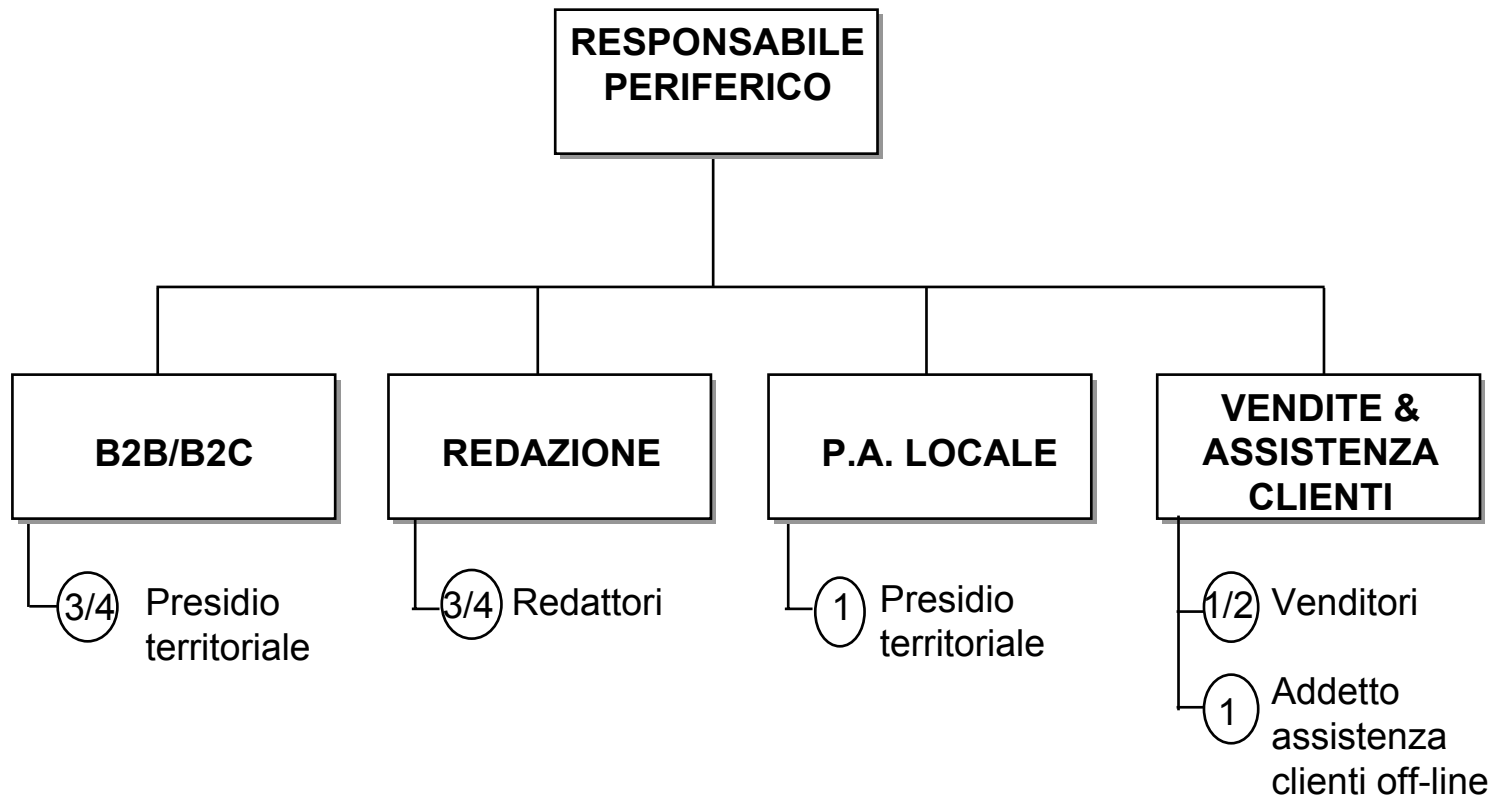
# RISORSE CRITICHE DA ASSUMERE A BREVE

Area	Ruolo	# Assunzioni
▶ Staff	▶ Assistente CEO	▶ 1
▶ Redazione	▶ Responsabile editoriale	▶ 1
	▶ Redattore	▶ 1
	▶ Web designer	▶ 2
▶ B2C	▶ Responsabile B2C	▶ 1
▶ Operazioni	▶ Programmatori/sistemisti	▶ 2
▶ Marketing	▶ Addetto marketing operativo	▶ 1
▶ Vendite e ass. clienti	▶ Addetto vendite clienti	▶ 1
		<hr/> <b>▶ 10 tot.</b> <hr/> <hr/>



**10 Risorse da assumere rapidamente  
(di cui 3 per posizioni di responsabile)**

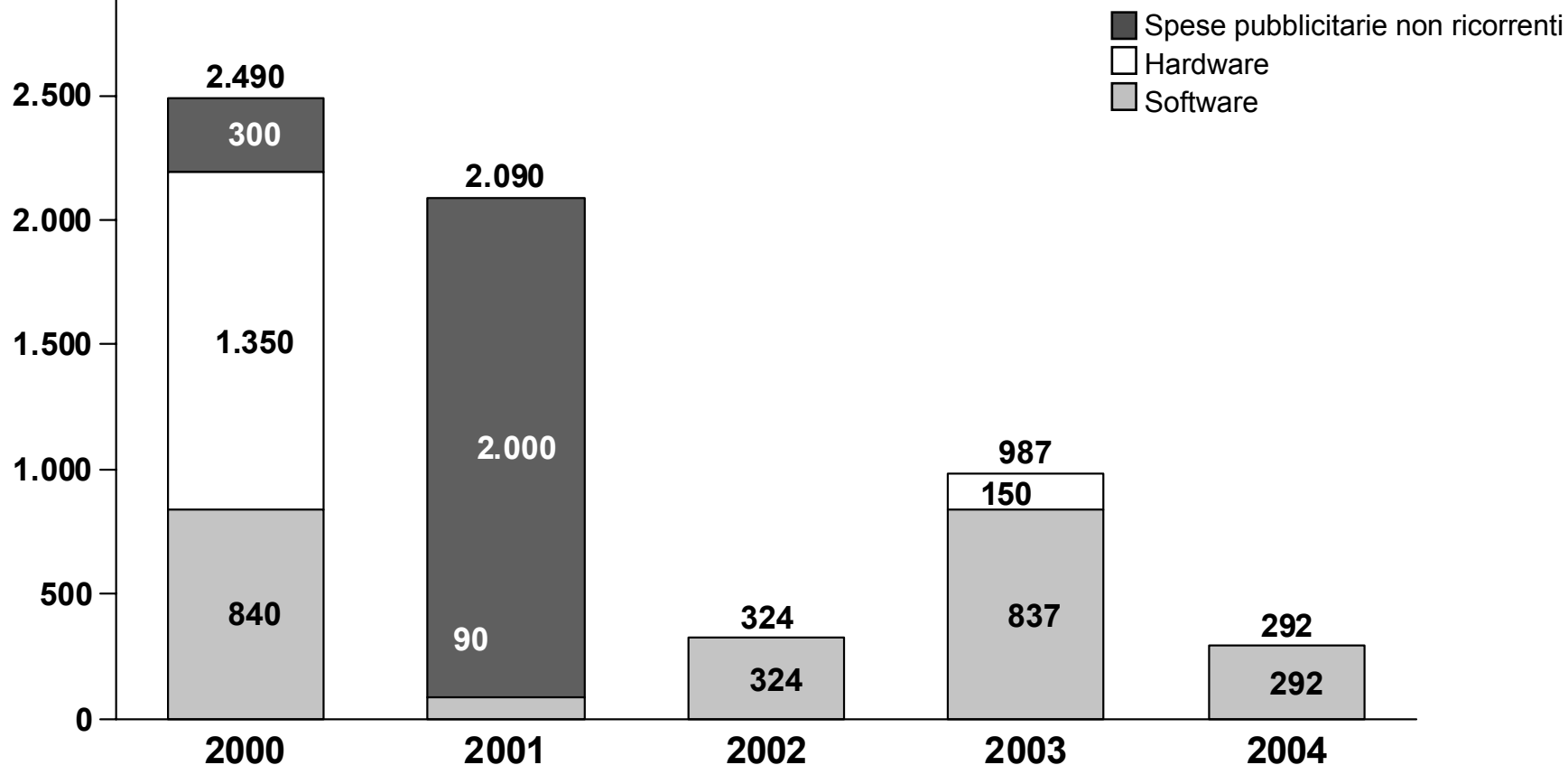
# STRUTTURA ORGANIZZATIVA A TENDERE - SEDI PERIFERICHE



- ▶ Immissione di risorse dei partner locali nelle aree redazione e vendita/assistenza clienti
- ▶ Centralizzazione delle competenze tecnologiche con delega su realizzazione progetti

# DETTAGLIO EVOLUZIONE INVESTIMENTI ANNUALI 2000/2004

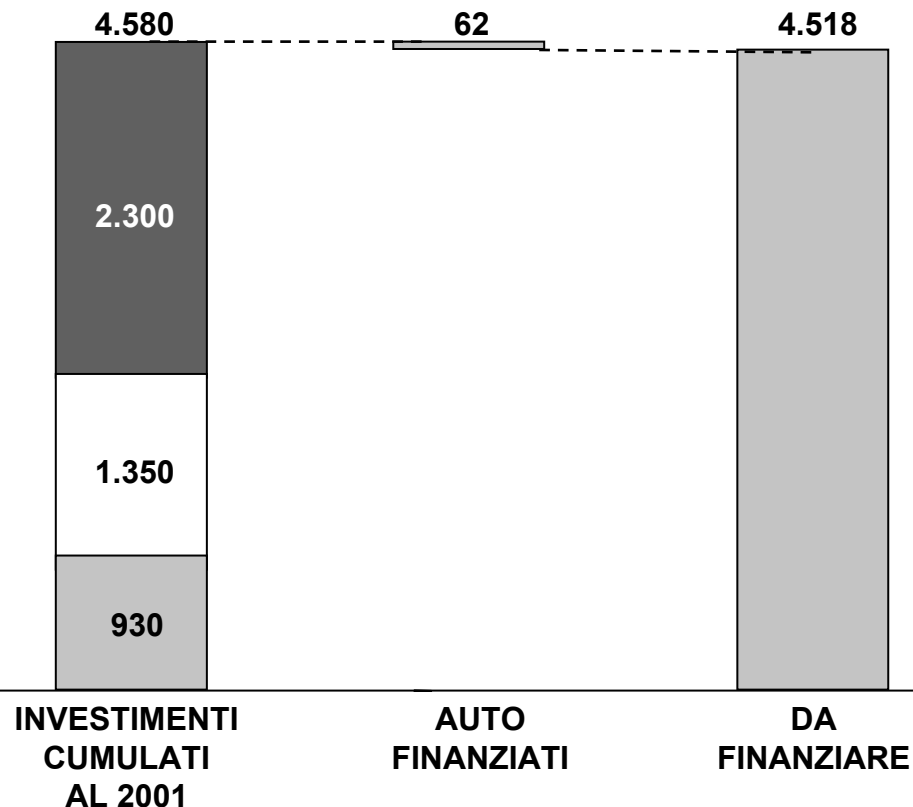
Lit 3.000 Mil.



Forte incidenza dei costi di HW/SW e di marketing nei primi due esercizi

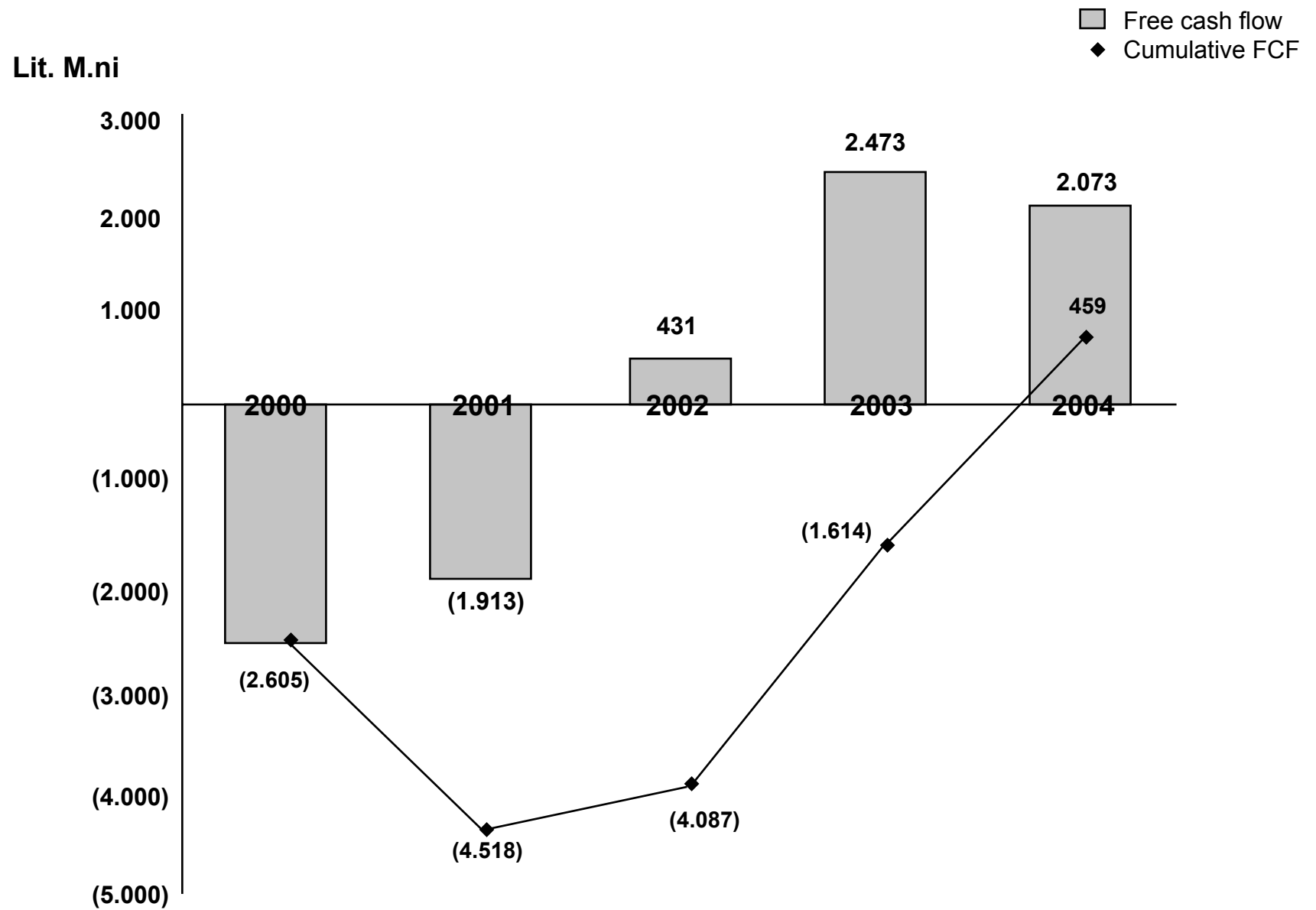
# DETTAGLIO INVESTIMENTI PER CATEGORIA (CUMULATO 2001)

- ▶ Spese pubblicitarie non ricorrenti:
  - Spese per pubblicità istituzionale, da affrontare al momento del lancio dei portali per garantire la creazione del brand e aumentare il traffico utenti
  - La cifra ridotta rispetto alle iniziative similari è legata alla disponibilità di spazi gratuiti nei media del gruppo
- ▶ Hardware:
  - Si tratta degli investimenti in hardware per la creazione dell'infrastruttura necessaria al funzionamento dei portali locali
  - Tali investimenti sono modulari e proporzionali al traffico (pagine viste/accessi) generato
- ▶ Software:
  - Acquisto dei pacchetti di software editoriale, e-commerce, database, pagamento, P.A. on-line



**Gli investimenti dei primi due esercizi devono essere totalmente finanziati poiché la gestione caratteristica è sostanzialmente “cash neutral” (uscite = entrate di cassa)**

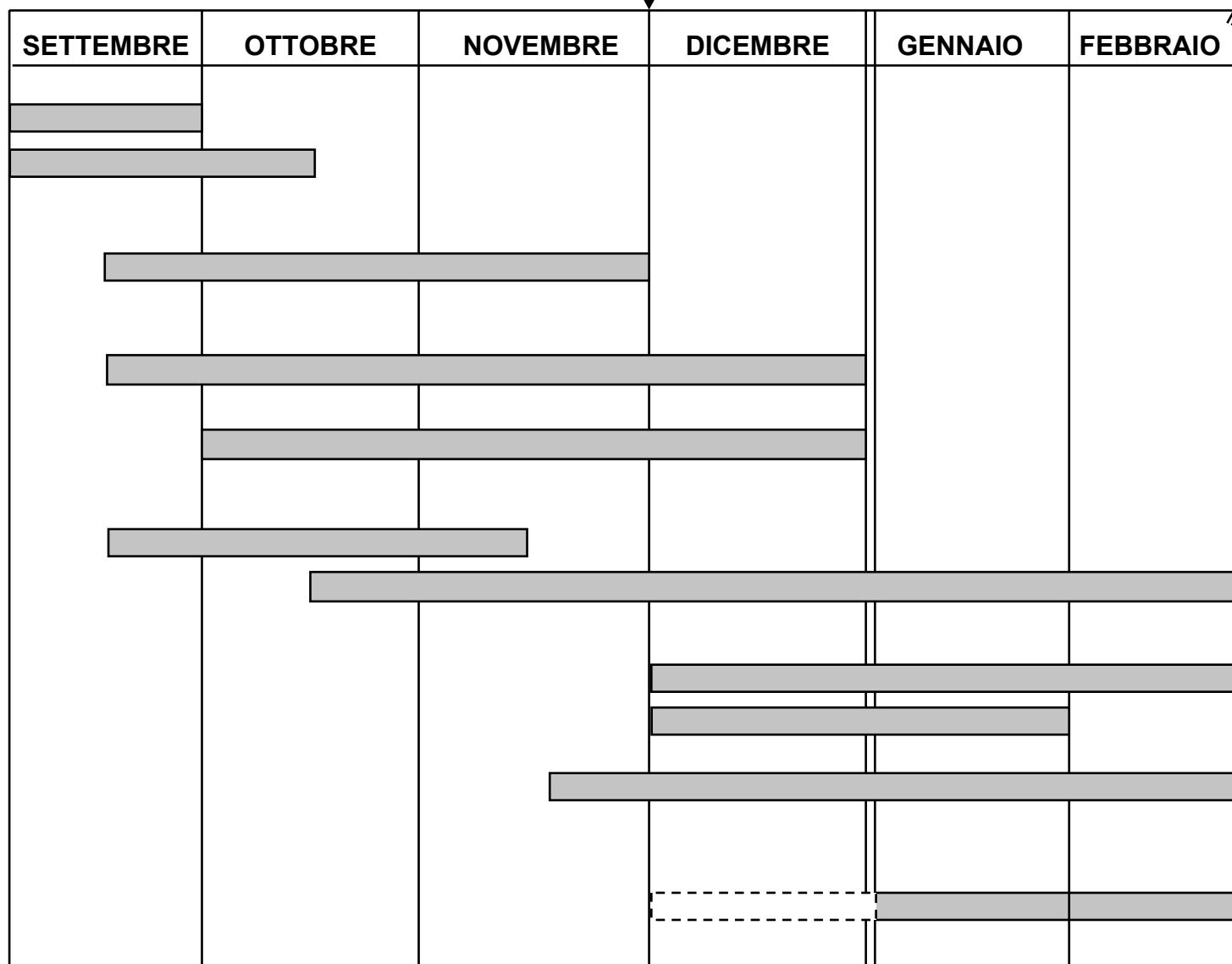
# EVOLUZIONE FLUSSI DI CASSA



# DETTAGLIO PIANO ATTIVITA'

LANCIO BG  
ON LINE

## ATTIVITA'



# ALLEGATI

# PORTALI LOCALI: VANTAGGI PER GLI ATTORI COINVOLTI

## ISTITUZIONI FINANZIARIE

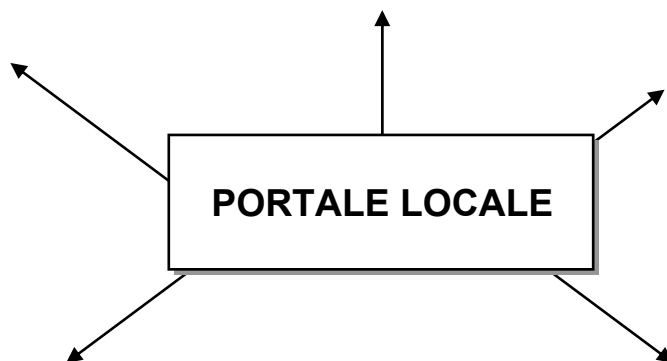
---

- ▶ Vendita servizi per l'on-line (pagamenti)
- ▶ Incremento del traffico per servizi finanziari on-line (B2B e B2C)

## UTENTI

---

- ▶ Set completo di servizi on-line
- ▶ Aggregazione di notizie locali e nazionali
- ▶ Facilità e rapidità d'accesso
- ▶ One-stop shop



## ACQUIRENTI SPAZI PUBBLICITARI

---

- ▶ Alto livello di traffico
- ▶ Possibilità di campagne mirate (duplice livello nazionale/locale)

## PARTNER EDITORIALI LOCALI

---

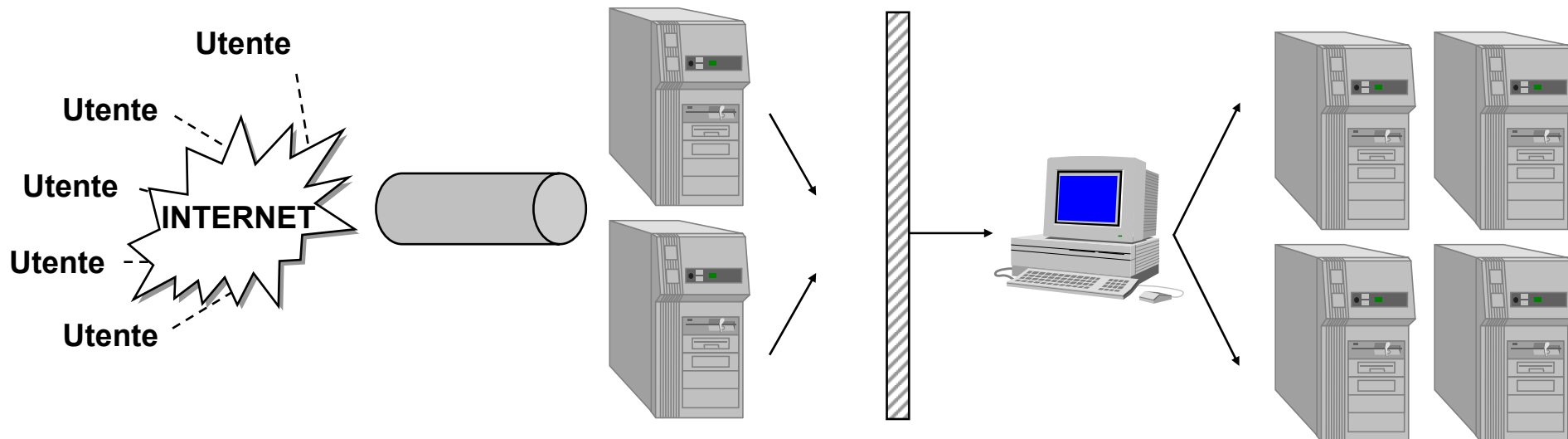
- ▶ Visibilità a livello nazionale
- ▶ Accresciuta raccolta pubblicitaria
- ▶ Incremento di traffico per propri siti

## ESERCIZI COMMERCIALI

---

- ▶ Servizio di tipo "e-commerce incubator" a costi contenuti
- ▶ "Couponing"
- ▶ Forte visibilità grazie all'alto livello di traffico generato

# PORTALI LOCALI - INFRASTRUTTURA HARDWARE



## Strumento

- ▶ Tipologia
- ▶ Funzione
  
- ▶ Modalità di reperimento

## BANDA

- ▶ Connessione
- ▶ Necessaria per rendere il sito consultabile on-line
  
- ▶ Noleggio da società telecom

## WEB SERVER (+mirroring/backup)

- ▶ HW
- ▶ Ospita le pagine del sito, permette la navigazione agli utenti, gestisce le punte di traffico
- ▶ Acquisto vs. noleggio

## FIREWALL

- ▶ HW/SW
- ▶ Garantisce la sicurezza di zone riservate del sito (applicativi e DB)
- ▶ Acquisto

## LOAD BALANCER

- ▶ HW/SW
- ▶ Distribuisce correttamente il traffico ai server applicativi
- ▶ Acquisto vs. noleggio

## SERVER APPLICATIVI

- ▶ HW
- ▶ Svolgono applicazioni specifiche all'interno del sito (e-commerce, DB, payment, etc.)
- ▶ Acquisto vs. noleggio

**Struttura hardware "tradizionale" flessibile e scalabile in funzione del traffico generato realmente dai portali con costi decrescenti all'aumentare delle dimensioni**

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# MISSION E OBIETTIVI PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO

## MISSION

- ▶ Diventare il punto di riferimento on-line per le comunità locali individuate

## OBIETTIVI

- ▶ Massimizzare l'acquisizione (unique visitors) e la fidelizzazione (page views/customer/year) dei clienti e quindi il valore dell'iniziativa attraverso:
  - Unione dei principali attori sul territorio (quotidiano locale, Comune, istituzione finanziaria) in un'unica iniziativa on-line denominata "portale locale" nelle province "presidiate" (Bergamo, Como, Lecco, Sondrio)
  - Sviluppo di una piattaforma tecnologica dedicata in grado di permettere l'integrazione tra i player di riferimento
  - Offerta di servizi/contenuti ad ampio raggio focalizzati sul territorio quale strumento di differenziazione rispetto portali tradizionali
  - Esportazione del modello in altre province attraverso accordi di partnership e la creazione di strutture societarie dedicate

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# PORTALI LOCALI - ATTORI PRESENTI



- ▶ Gli Enti Locali territoriali offrono in genere contenuti di pubblica utilità per gli utenti (i.e., informazioni sui servizi offerti, documenti necessari per ottenimento documenti, normativa, orari e indirizzi sportelli)
- ▶ I siti con traffico più elevato si posizionano anche come aggregatori di contenuti/servizi di altri soggetti minori (es. eventi culturali-ricreativi dell'area di riferimento)

- ▶ I gruppi editoriali multilocali sono ben posizionati per aggredire il mercato con strategie orizzontali, sfruttando tanto la presenza sul territorio, quanto la possibilità di costruire un network di coordinamento delle singole iniziative (locali e nazionali)

- ▶ Sono tuttora presenti casi di editori locali indipendenti con presenza on line ancora poco sviluppata e focalizzata

# ITALIA - PUBLISHER NAZIONALI ON-LINE CON FOCUS LOCALE

[www.kataweb.it](http://www.kataweb.it)  
(Gruppo Ed.le L'Espresso)

[www.monrif.net](http://www.monrif.net)  
(Gruppo Monti-Riffeser)

[www.ciaonordovest.it](http://www.ciaonordovest.it)  
(Gruppo Fiat/IFIL)

[www.caltanet.it](http://www.caltanet.it)  
(Gruppo Caltagirone)

## Testate di riferimento

- ▶ La Repubblica
- ▶ L'Alto Adige
- ▶ Il Centro
- ▶ Il Corriere delle Alpi
- ▶ La Gazzetta di Mantova
- ▶ La Gazzetta di Modena
- ▶ La Gazzetta di Reggio
- ▶ Il Mattino di Padova
- ▶ Messaggero Veneto
- ▶ La Nuova Ferrara
- ▶ La Nuova Sardegna
- ▶ La Nuova Venezia
- ▶ Il Piccolo di Trieste
- ▶ La Provincia Pavese
- ▶ Il Tirreno
- ▶ La Tribuna di Treviso

- ▶ Il Giorno
- ▶ La Nazione
- ▶ Il Resto del Carlino

- ▶ La Stampa

- ▶ Il Messaggero
- ▶ Il Mattino

## Focus geografico

- ▶ Triveneto, Emilia Romagna, Sardegna, Toscana, Sud Lombardia

- ▶ Lombardia, Toscana, Emilia Romagna, Marche, Umbria

- ▶ Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta

- ▶ Centro/Sud (in particolare Lazio e Campania)



**Presenza capillare di ciascun competitor in aree specifiche ben delineate, nonostante assenza attuale iniziative “complete” focalizzate sul territorio**

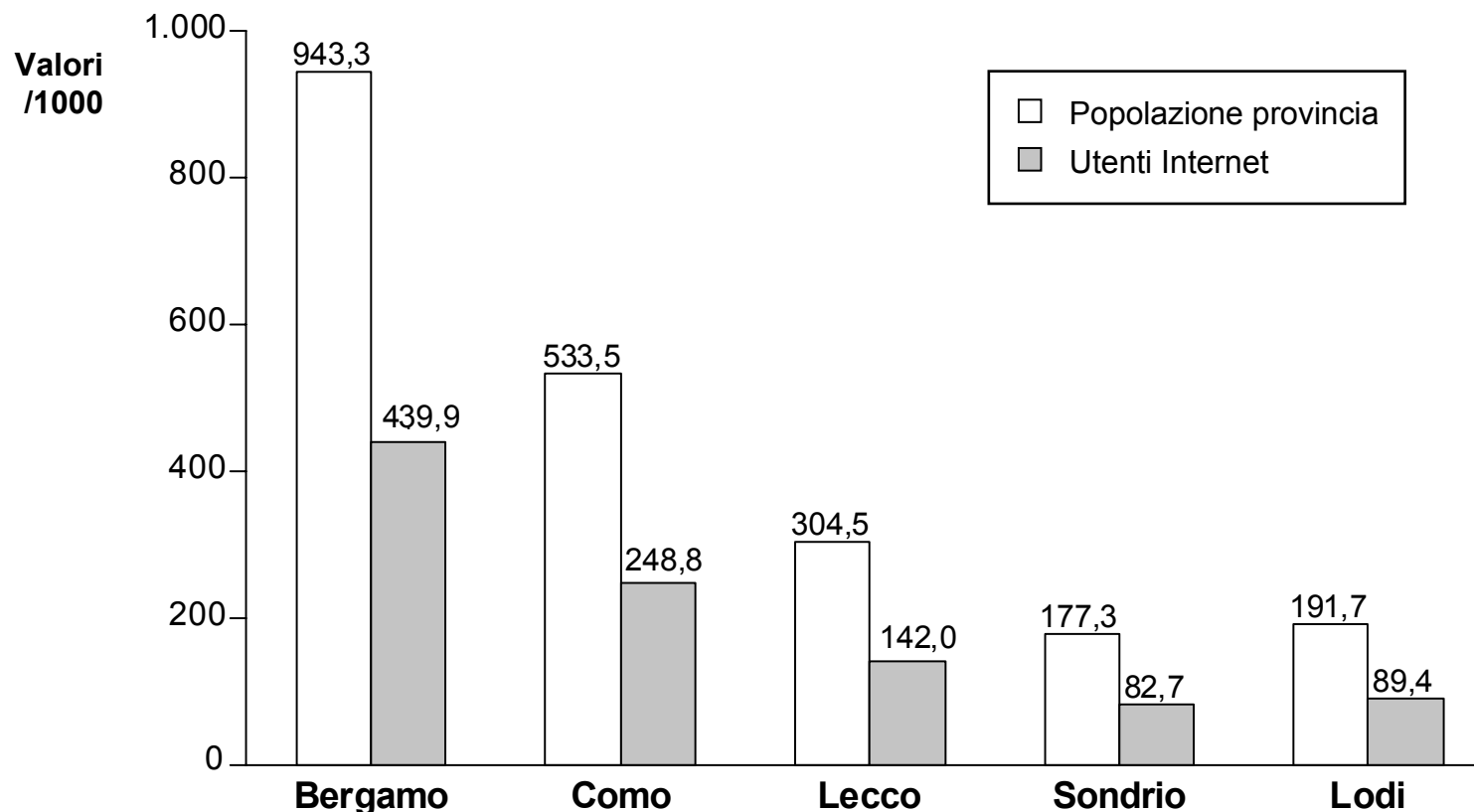
# IDENTIFICAZIONE PROVINCE TARGET PER ROLL-OUT

PROVINCIE	GIORNALE	ENTE PUBBLICO	ALTRE INIZIATIVE
Verona (VR)	+		
Brescia (BS)	+		
Vicenza (VI)	+		
Venezia (VE)	+	+	
Padova (PD)	+	+	+
Treviso (TV)	+		
Trento (TN)			
Belluno (BL)	+		
Rovigo (RO)	+		
Trieste (TS)	+	+	
Udine (UD)	+		
Bolzano (BZ)			
Pordenone (PN)	+	+	
Gorizia (GO)	+	+	

- ▶ Nordest (VR, VI, PD, UD) zona di espansione del modello per ricchezza di testate giornalistiche locali indipendenti e appetibilità clienti
- ▶ Presenza di iniziative internet a carattere locale in tutte le province esaminate
- ▶ Annuncio/esistenza di iniziative che tendono al modello di “portale locale” solo per Brescia e Venezia

■ provincie target    + operatori esistenti competitivi

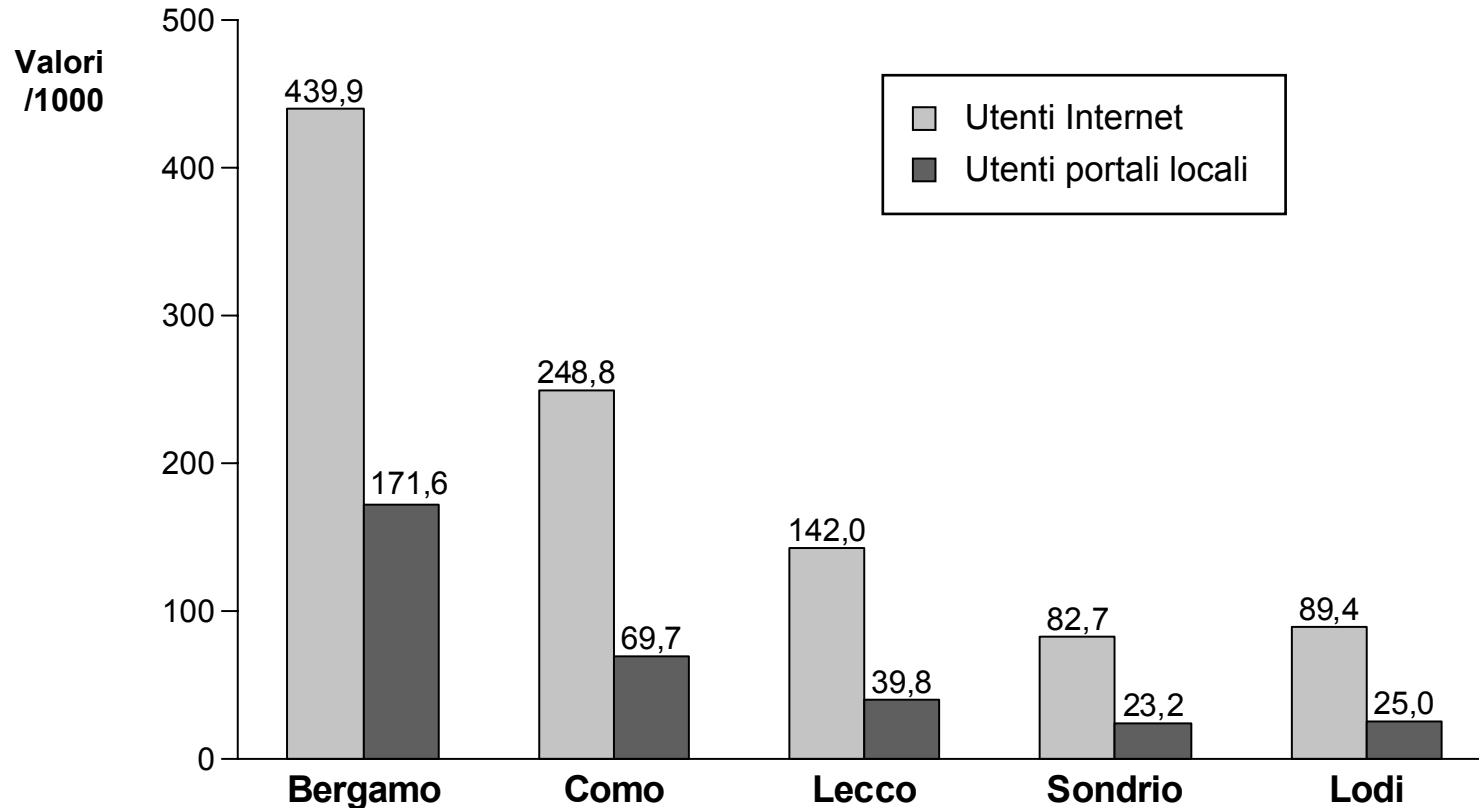
# UTENZA INTERNET PROVINCE PRESIDIALE - 2002



	2000	2001	2002	2003	2004
Penetrazione Internet	25%	35%	44%	51%	56%

**Elevati tassi di crescita del traffico internet, con 1 mln. di utenti potenziali al 2002 nelle sole province presidiate**

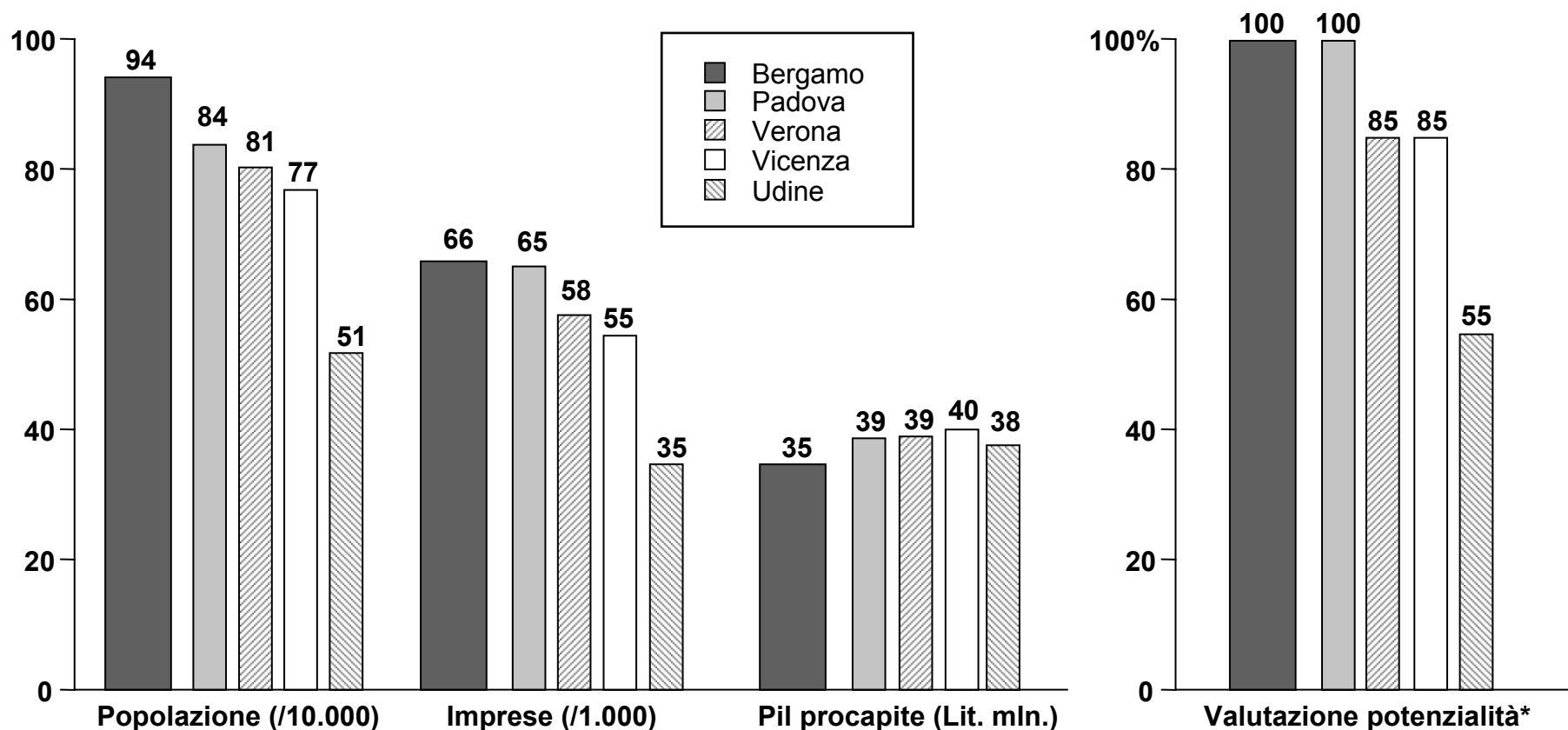
# PENETRAZIONE PORTALI LOCALI PROVINCE PRESIDIALE - 2002



	2000	2001	2002	2003	2004
QdM Bergamo	27%	35%	39%	42%	42%
QdM Co/Lc/So/Lo	N/A	25%	28%	32%	35%

- ▶ Elevata penetrazione di BG on-line grazie alla presenza già consolidata nel territorio
- ▶ Forte crescita delle altre province “presidiate”

# SINTESI DATI MERCATO PROVINCE TARGET

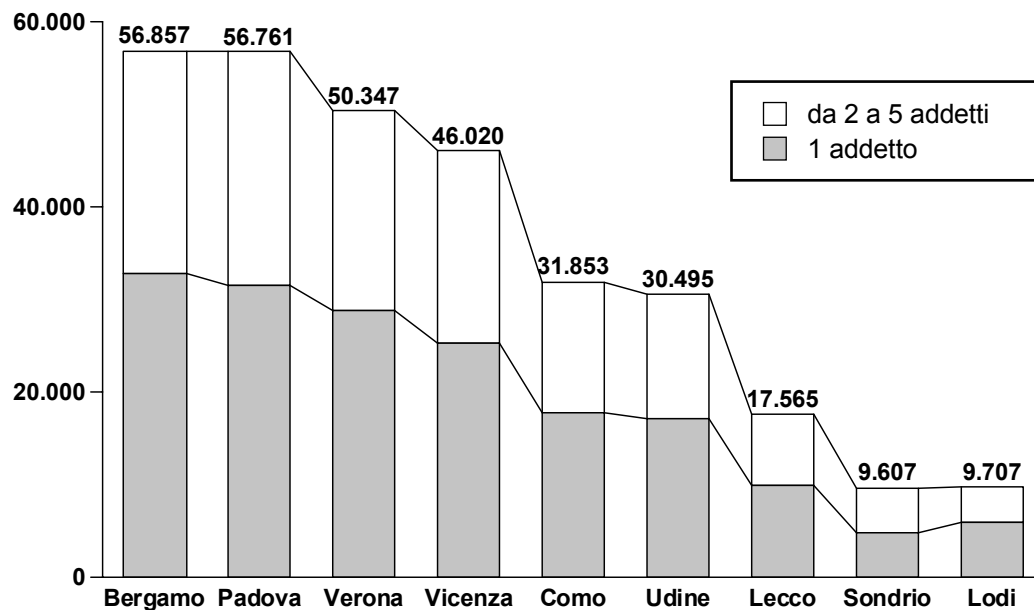
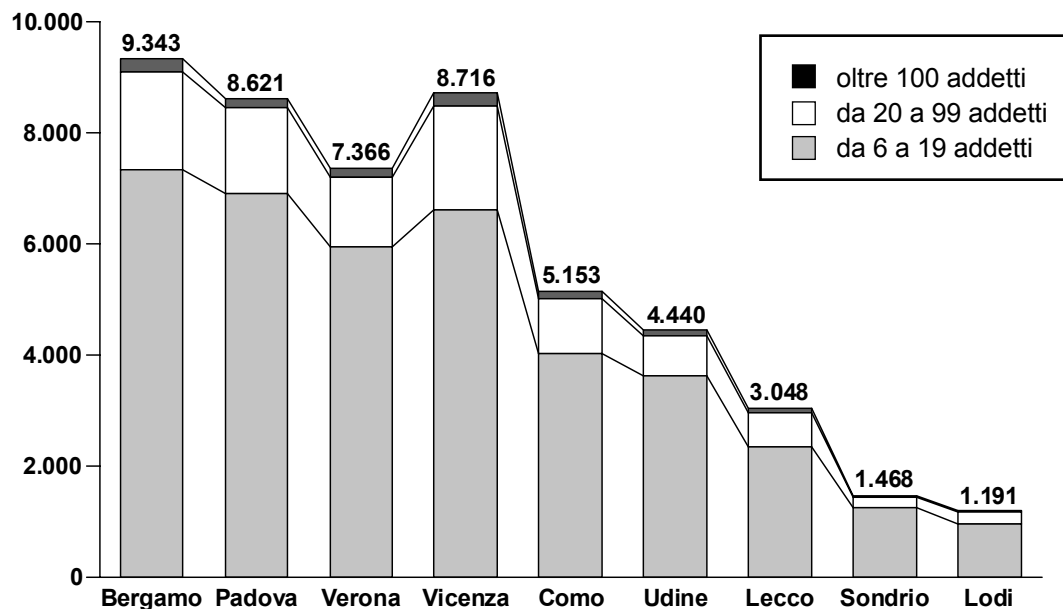


**L'analisi dei principali indicatori economici e demografici conferma l'appetibilità del roll out nelle province indicate**

\* Tale indicatore è elaborato su stime BCA che considerano unitariamente i dati rilevati su popolazione, imprese e PIL procapite

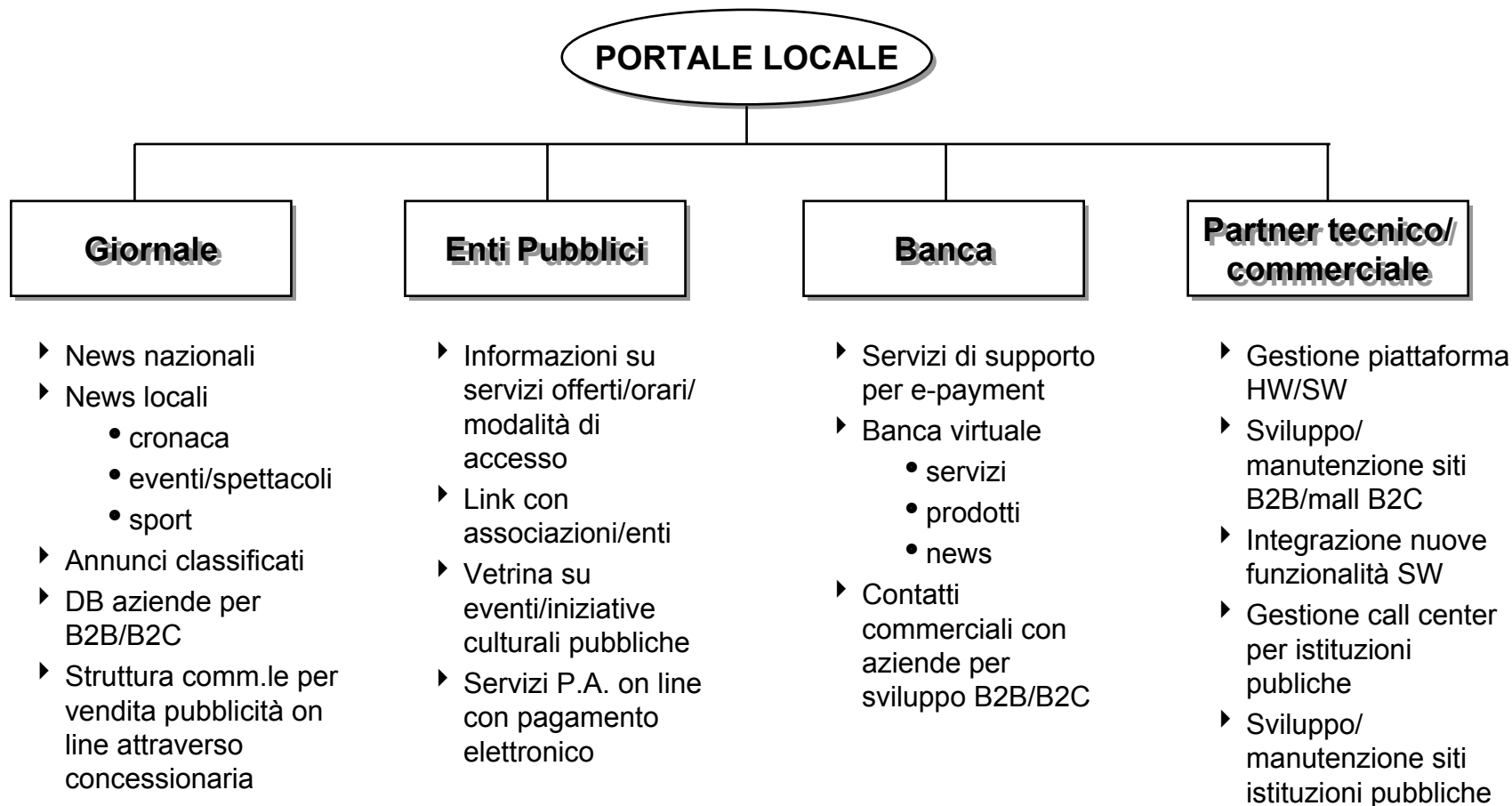
Fonte: ISTAT, UnionCamere, Istituto Tagliacarne

# TIPOLOGIA IMPRESE PROVINCIE DI RIFERIMENTO



La composizione del tessuto imprenditoriale consente di sviluppare ed applicare una strategia comune nella definizione del modello di business

# MODELLO DI RIFERIMENTO



**Specificità e complementarietà di offerta servizi/responsabilità per ciascun partecipante all'iniziativa**

# ORGANIZZAZIONE SOCIETARIA

**Columbus Net**

- ▶ Piattaforma tecnologica (HW e SW)
- ▶ Competenze di web design/architecture
- ▶ Contenuti condivisi
- ▶ Advertising di gruppo

~100%

**BG OnLine**

**CO OnLine**

**SO OnLine**

**LC OnLine**

**LO OnLine**

~15/20%

**X OnLine**

~15/20%

**Y OnLine**

~15/20%

**Z OnLine**

~80/85%

~80/85%

~80/85%

**Editore locale**

**Comune**

**Banca**

...

- ▶ Capacità commerciale
- ▶ Contenuti locali
- ▶ Advertising locale

**Mantenere il dominio dei territori di appartenenza e capitalizzare sulle economie dimensionali**

# VANTAGGI COMPETITIVI DEL MODELLO PROPOSTO

## UTENTI

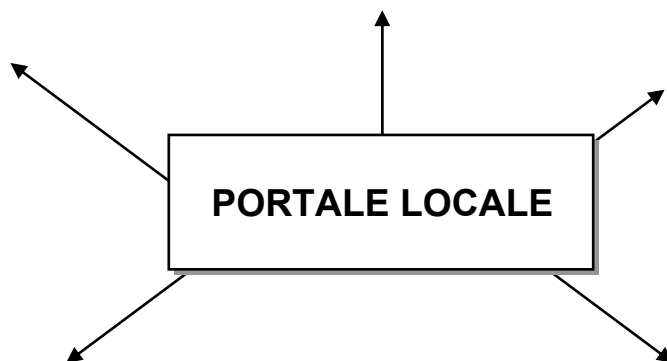
---

- ▶ Aggregazione di notizie locali e nazionali
- ▶ Set completo di servizi on-line
- ▶ Facilità e rapidità d'accesso
- ▶ One-stop shop

## PARTNER TECNOLOGICI

---

- ▶ Definite partnership per sviluppo e-commerce, gestione content, community tools, ecc.
- ▶ Piattaforma tecnologica chiavi in mano con replicabilità completa in 48h



## ACQUIRENTI SPAZI PUBBLICITARI

---

- ▶ Alto livello di traffico
- ▶ Possibilità di campagne mirate (duplice livello nazionale/locale)

## PARTNER EDITORIALI LOCALI

---

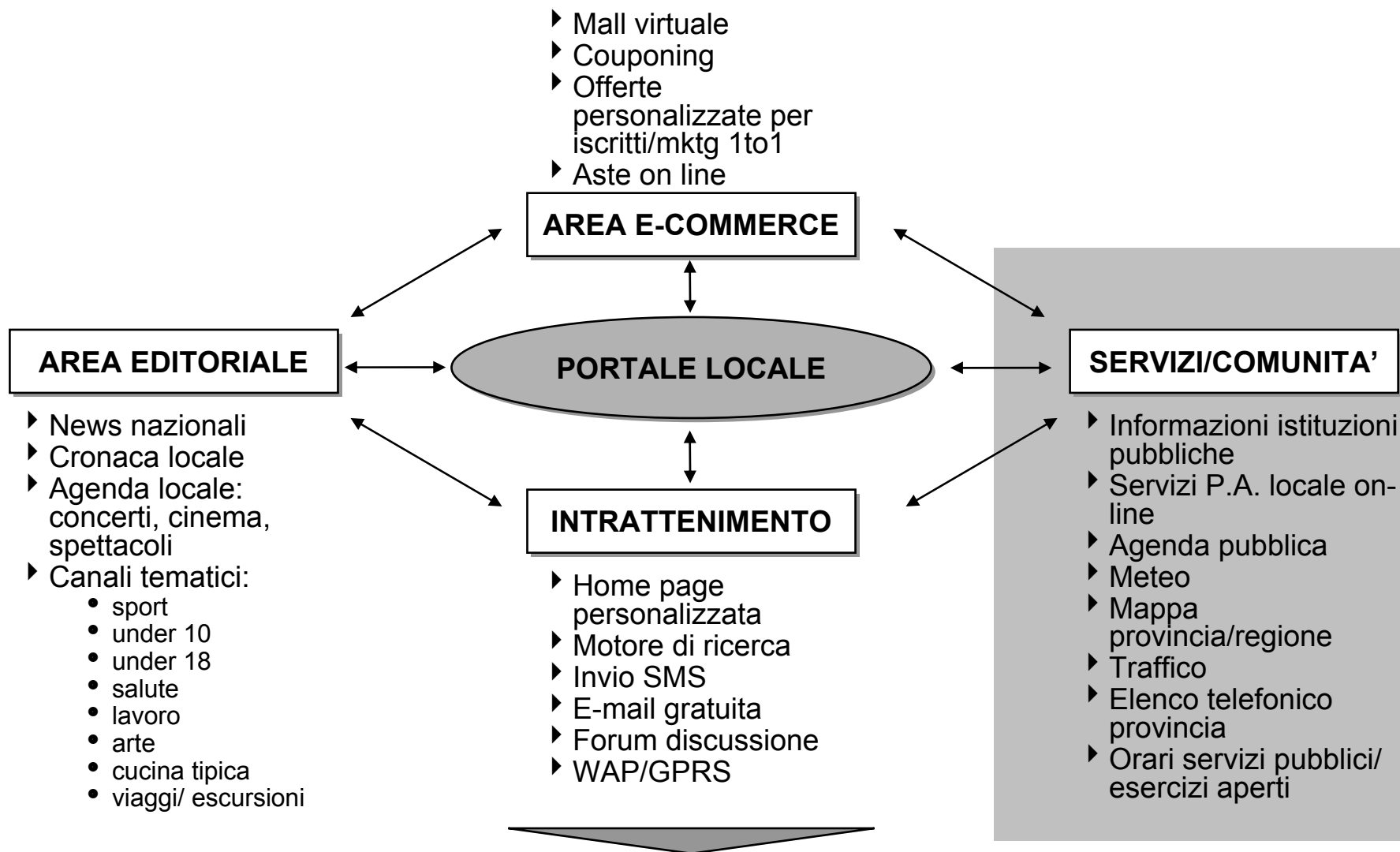
- ▶ Visibilità a livello nazionale
- ▶ Accresciuta raccolta pubblicitaria
- ▶ Incremento di traffico

## MERCHANTS

---

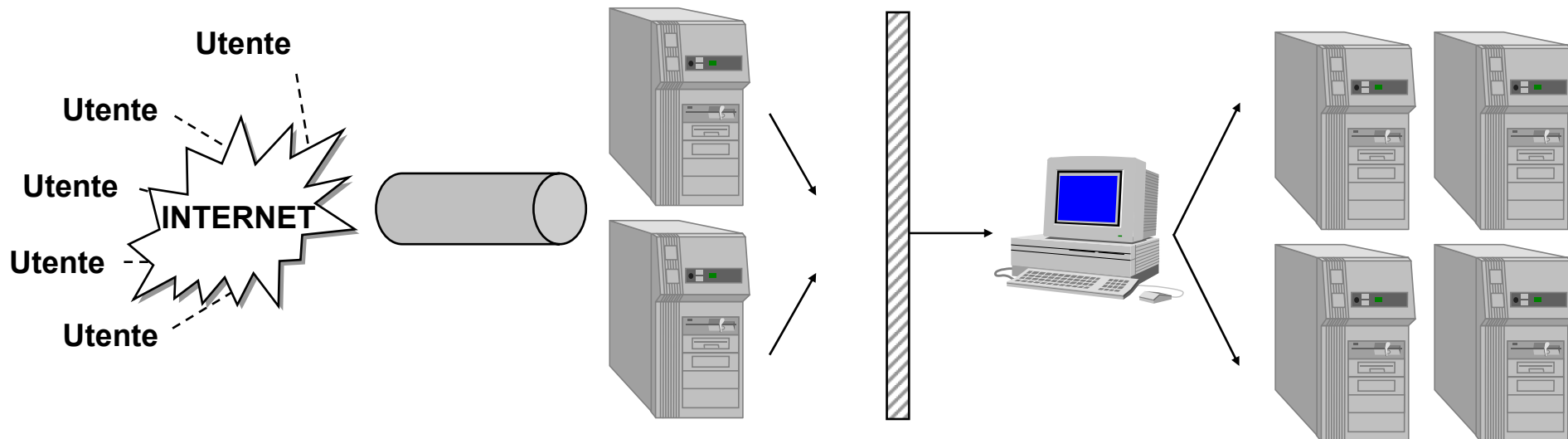
- ▶ Servizio di tipo “e-commerce incubator” a costi contenuti
- ▶ “Couponing”
- ▶ Forte visibilità grazie all’alto livello di traffico generato

# OFFERTA A TENDERE DEI PORTALI LOCALI



**Offerta complessa focalizzata su interattività e collegamento tra i contenuti**

# INFRASTRUTTURA HARDWARE



## Strumento

- ▶ Tipologia
- ▶ Funzione
  
- ▶ Modalità di reperimento

## BANDA

- ▶ Connessione
- ▶ Necessaria per rendere il sito consultabile on-line
  
- ▶ Noleggio da società telecom

## WEB SERVER (+mirroring/backup)

- ▶ HW
- ▶ Ospita le pagine del sito, permette la navigazione agli utenti, gestisce le punte di traffico
- ▶ Acquisto vs. noleggio

## FIREWALL

- ▶ HW/SW
- ▶ Garantisce la sicurezza di zone riservate del sito (applicativi e DB)
- ▶ Acquisto

## LOAD BALANCER

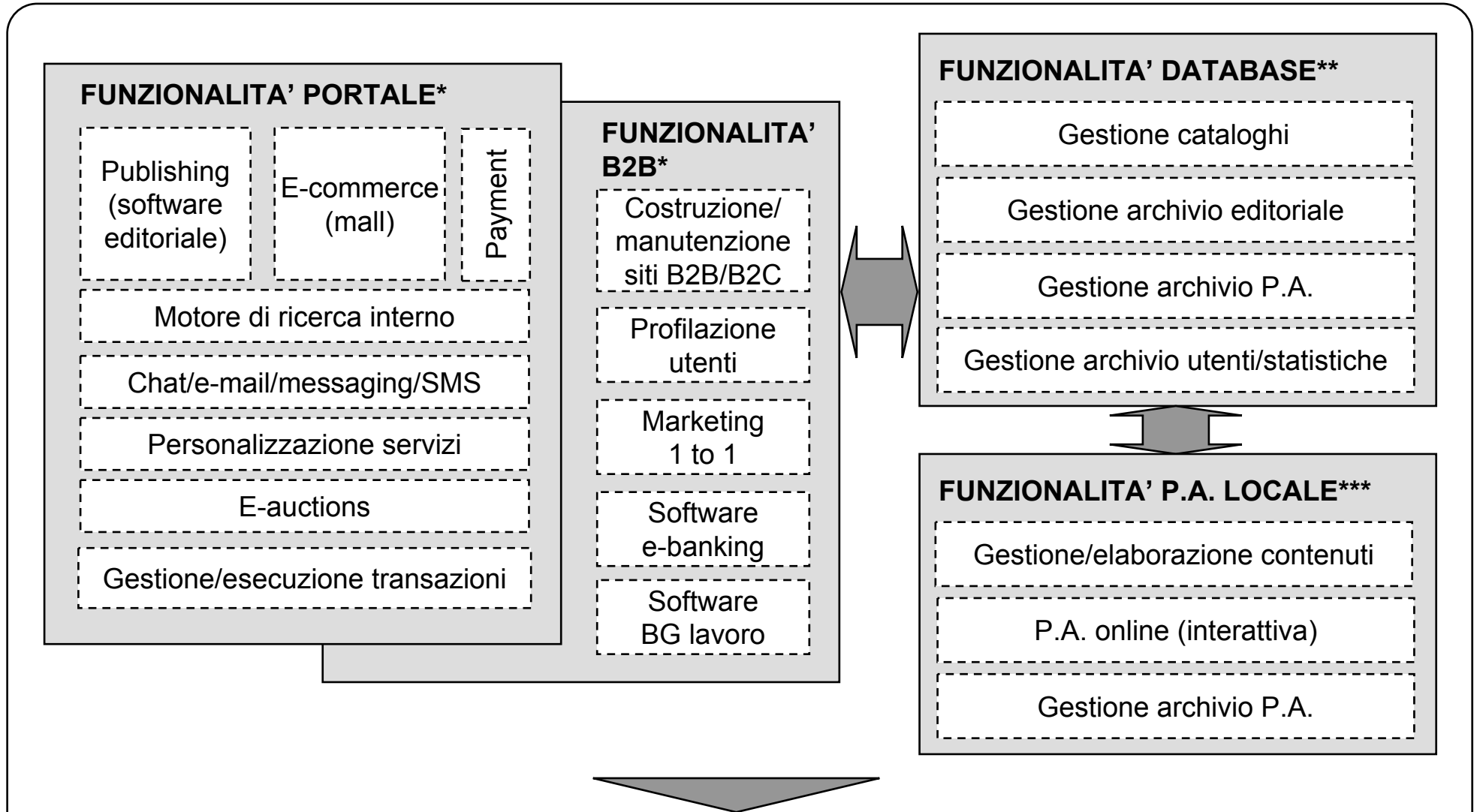
- ▶ HW/SW
- ▶ Distribuisce correttamente il traffico ai server applicativi
- ▶ Acquisto vs. noleggio

## SERVER APPLICATIVI

- ▶ HW
- ▶ Svolgono applicazioni specifiche all'interno del sito (e-commerce, DB, payment, etc.)
- ▶ Acquisto vs. noleggio

**Struttura hardware "tradizionale" flessibile e scalabile in funzione del traffico generato realmente dai portali con costi decrescenti all'aumentare delle dimensioni**

# PIATTAFORMA SOFTWARE



**Necessario sviluppo di una piattaforma “aperta” ed integrata replicare ed adattare il modello del portale in tempi molto ridotti**

\*Ipotizzata adozione piattaforma Vignette, ad eccezione di Openmarket per piattaforma e-commerce/payment

\*\* Piattaforma Oracle    \*\*\* Piattaforma Isum-Oracle-Tissat

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA A TENDERE - LINEE GUIDA

- ▶ Concentrare le attività on-line in una società “capogruppo”, per focalizzare efficacemente le risorse dedicate al solo business on-line ed evitare ridondanze nelle strutture periferiche dedicate.
- ▶ La struttura organizzativa proposta ha l’obiettivo di massimizzare l’elasticità di impiego delle risorse aziendali e prevede una matrice dove a fianco delle tre divisioni di prodotto (B2B, B2C e P.A. locale) si trovano le funzioni “tradizionali” di un portale Internet:
  - marketing
  - redazione
  - operations
  - vendite/customer service
- ▶ Il CEO/Program Manager è la figura chiave. Avendo competenze specifiche di tecnologia internet, project management, business planning e soprattutto di vendite, organizza e coordina il network territoriale di vendita e funge da mediatore competente tra marketing, redazione e ingegneria
- ▶ La domanda di figure professionali con esperienze nel settore internet eccede l’offerta. Come conseguenza le new ventures on line devono concentrarsi su:
  - trasferimento di conoscenza dalle società professionali del settore
  - programmi di training dei dipendenti
  - “packages” competitivi per evitare turnover eccessivi

# PROPOSTA FUNZIONIGRAMMA

## DIREZIONE

- ▶ Indirizzo strategico
- ▶ Relazioni con la controllante e con il gruppo
- ▶ Organizzazione e sviluppo accordi partnership e reti vendita
- ▶ Project management
- ▶ Delega temporanea CFO

## MARKETING COMUNICAZIONE

- ▶ Marketing strategico (posizionamento, target)
- ▶ Marketing operativo (comunicazione on-line e off-line, pricing, content selection)

## REDAZIONE

- ▶ Scelta contenuti servizi di format del sito
- ▶ Acquisto contenuti/ servizi non proprietari
- ▶ Elaborazione ed editing contenuti

## OPERATIONS

- ▶ Partecipazione alla fase implementativa dell'infrastruttura HW/SW
- ▶ Gestione delle relazioni con terzariisti/ operations

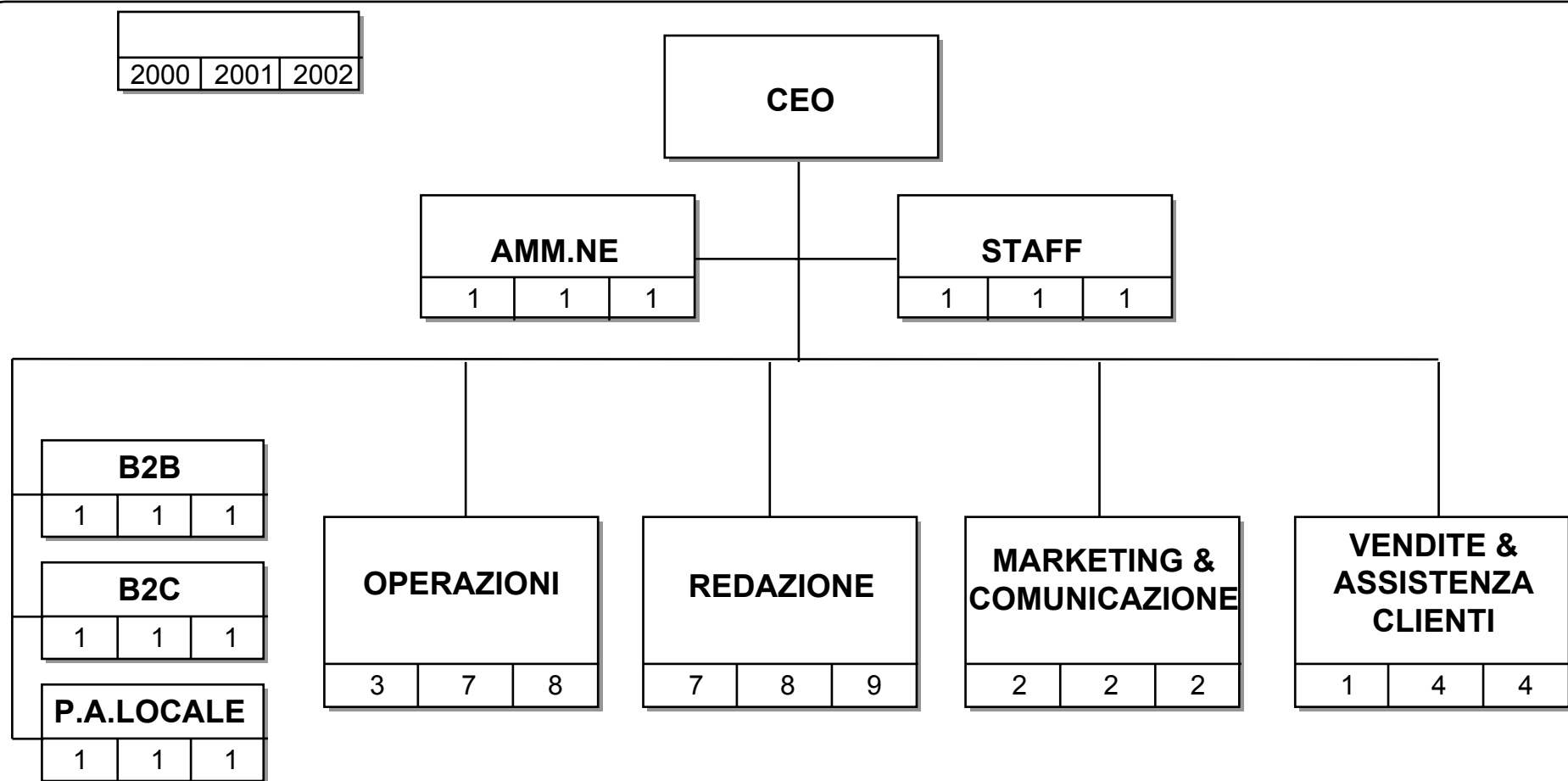
## VENDITE

- ▶ Apertura e gestione delle relazioni con clienti
- ▶ Valutazione ed eventuale gestione vendita non proprietaria (agenti)

## CUSTOMER SERVICE

- ▶ Servizio clienti per mall, clienti B2B, P.A. locale on-line e off-line

# ORGANIGRAMMA COLUMBUS NET - SITUAZIONE A TENDERE



	2000	2001	2002
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>29</b>

**Struttura a matrice funzionale-divisionale per massimizzare l'elasticità di impiego delle risorse**

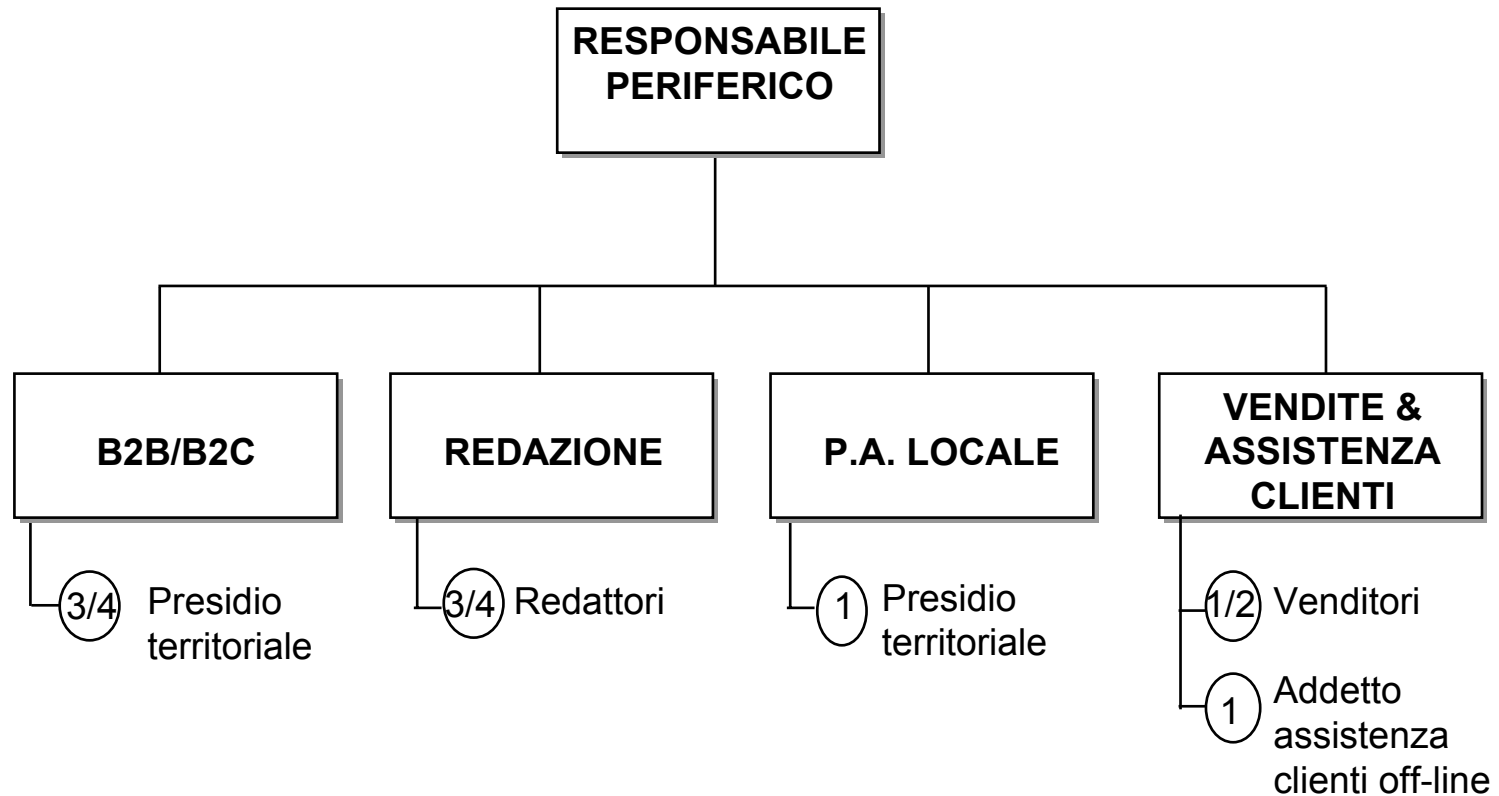
# RISORSE CRITICHE DA ASSUMERE A BREVE

Area	Ruolo	# Assunzioni
▸ Staff	▸ Assistente CEO	▸ 1
▸ Redazione	▸ Responsabile editoriale	▸ 1
	▸ Redattore	▸ 1
	▸ Web designer	▸ 2
▸ B2C	▸ Responsabile B2C	▸ 1
▸ Operazioni	▸ Programmatori/sistemisti	▸ 2
▸ Marketing	▸ Addetto marketing operativo	▸ 1
▸ Vendite e ass. clienti	▸ Addetto vendite clienti	▸ 1
		<hr/> <b>▸ 10 tot.</b> <hr/> <hr/>



**10 Risorse da assumere rapidamente  
(di cui 3 per posizioni di responsabile)**

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA A TENDERE - SEDI PERIFERICHE

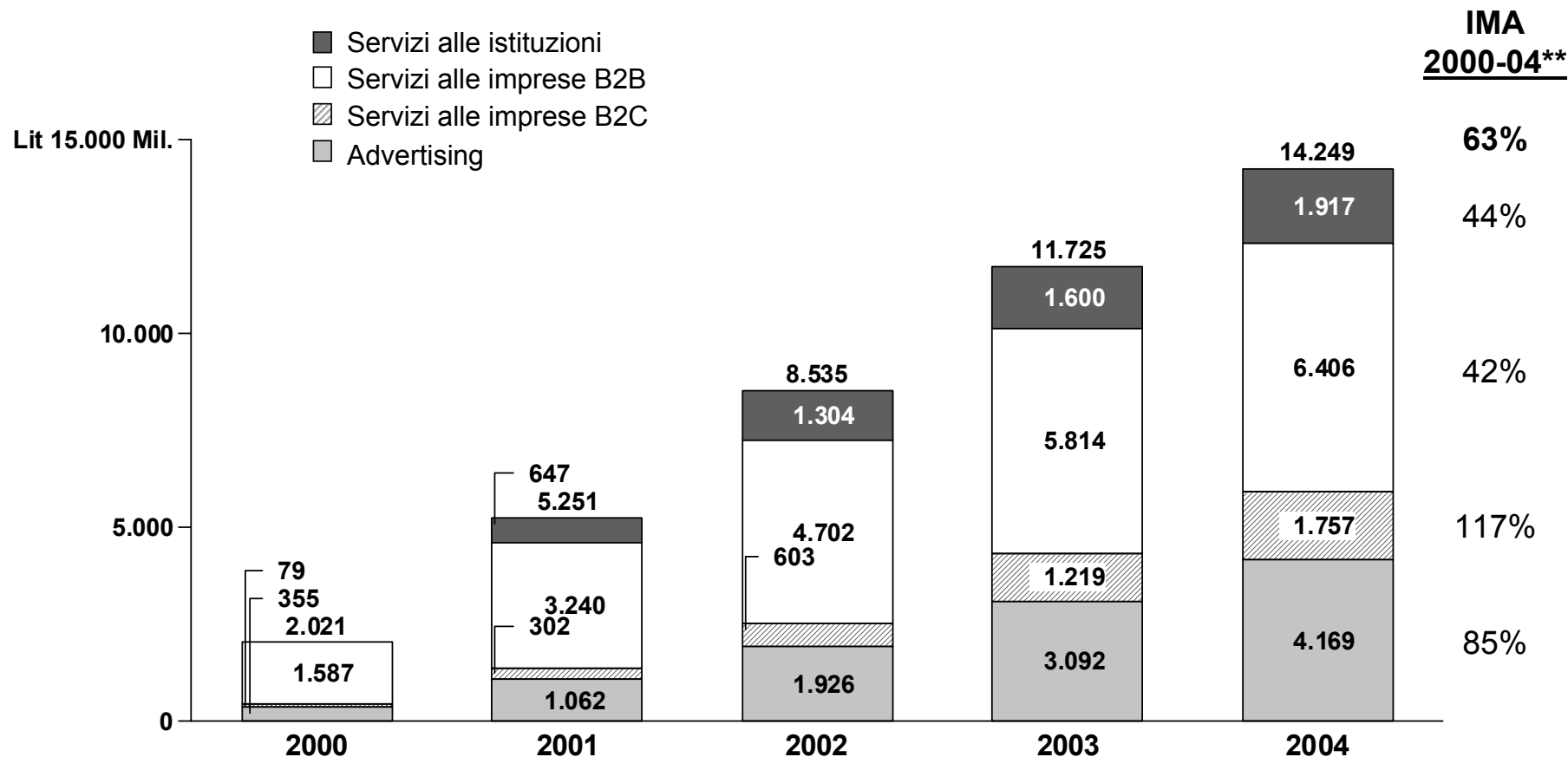


- ▶ Immissione di risorse dei partner locali nelle aree redazione e vendita/assistenza clienti
- ▶ Centralizzazione delle competenze tecnologiche con delega su realizzazione progetti

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# EVOLUZIONE RICAVI PORTALI LOCALI\*

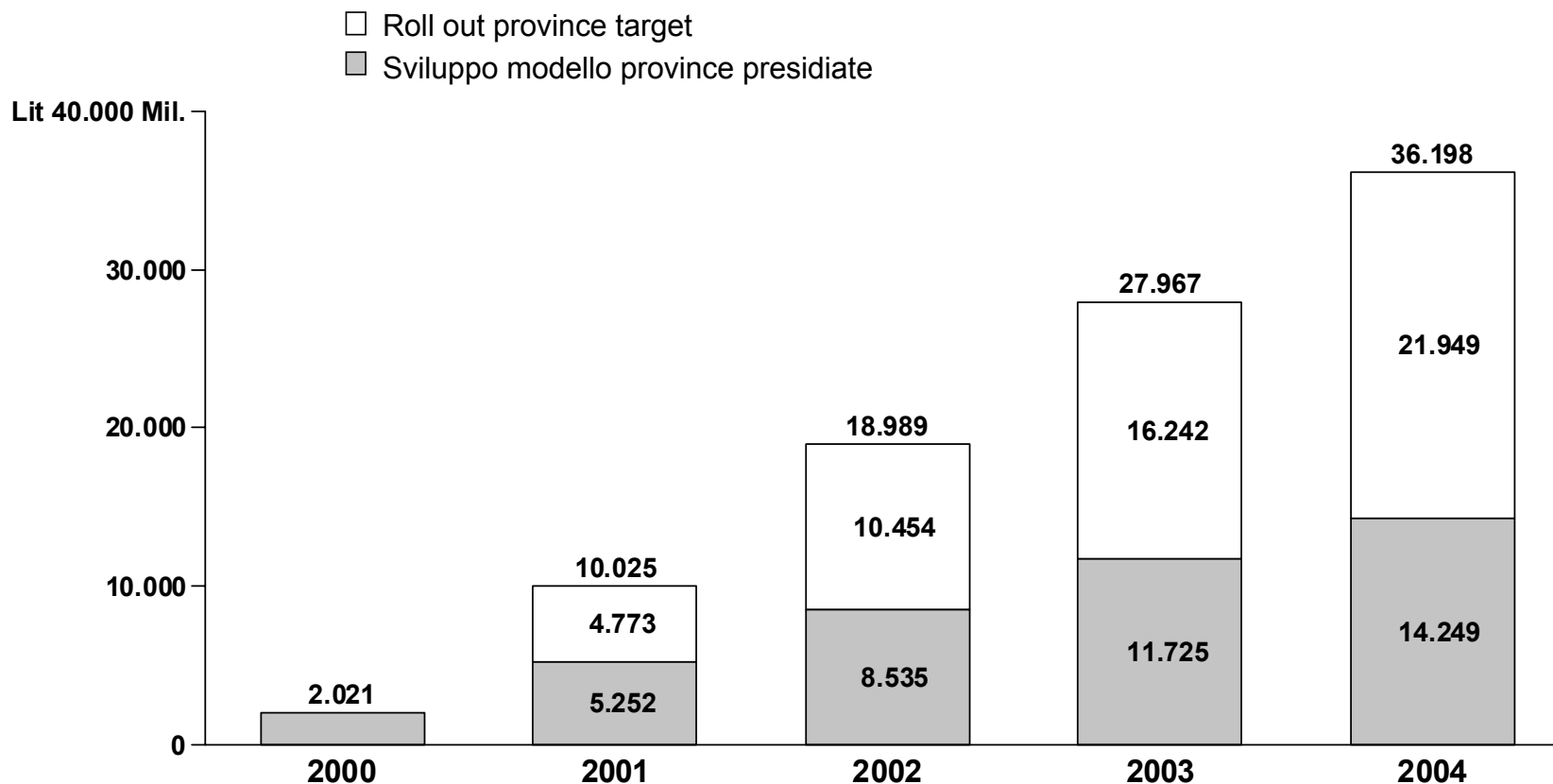


**Forte crescita del fatturato trainata da servizi alle imprese B2B e da servizi alle istituzioni**

\* I ricavi derivano dal roll out del modello nelle sole provincie presidiate (CO/LC/SO)

\*\*Per i servizi alle istituzioni l'IMA è calcolato sul periodo 2001-04

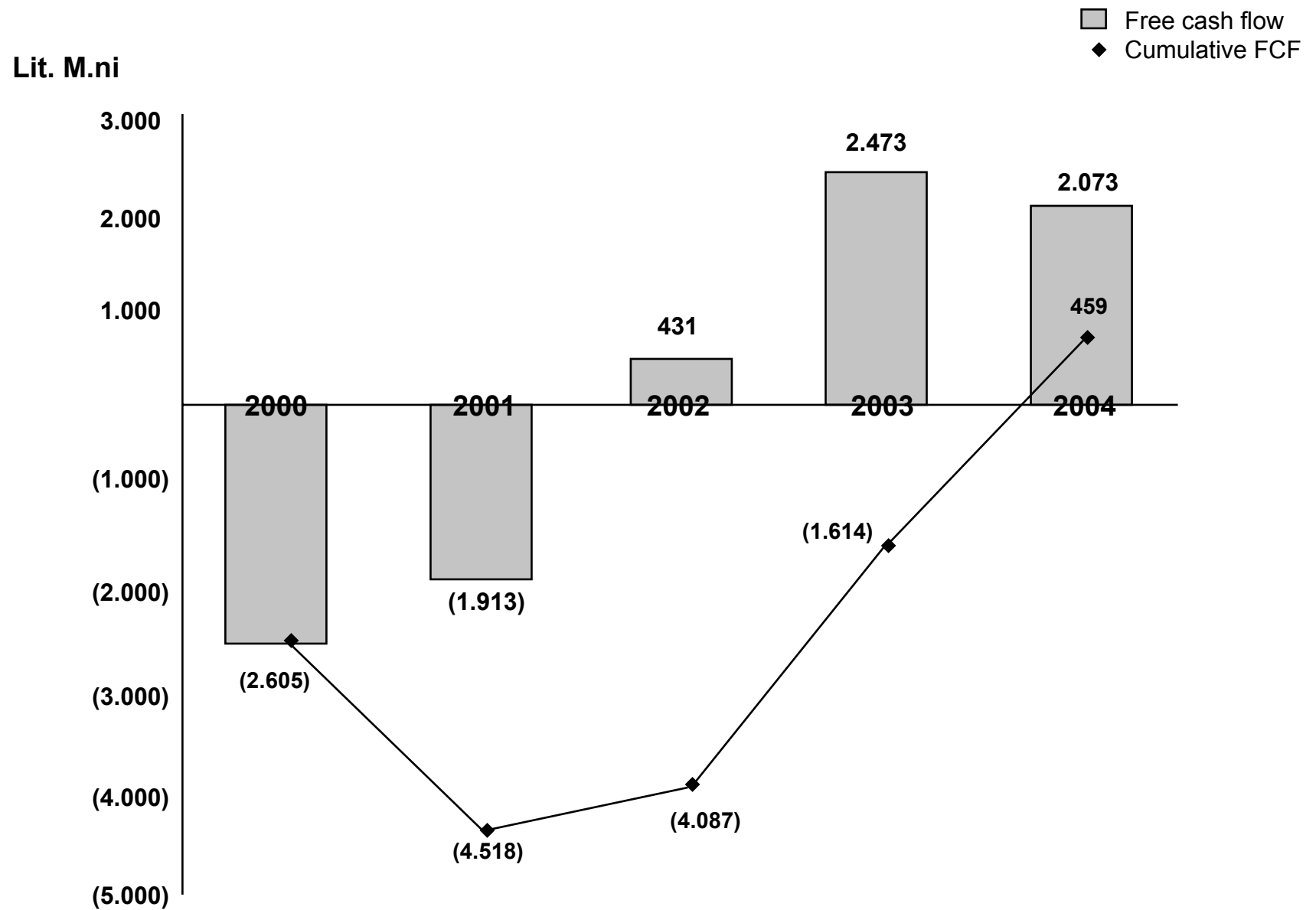
# EVOLUZIONE COMPLESSIVA RICAVI PORTALI LOCALI\*



**Crescita dei ricavi più che raddoppiata in seguito al roll out del modello di business attraverso partnership locali**

\* L'ipotesi prende in considerazione il roll out del modello di business nelle 4 province target (PD/VR/VI/UD) a partire dal 2001

# EVOLUZIONE FLUSSI DI CASSA

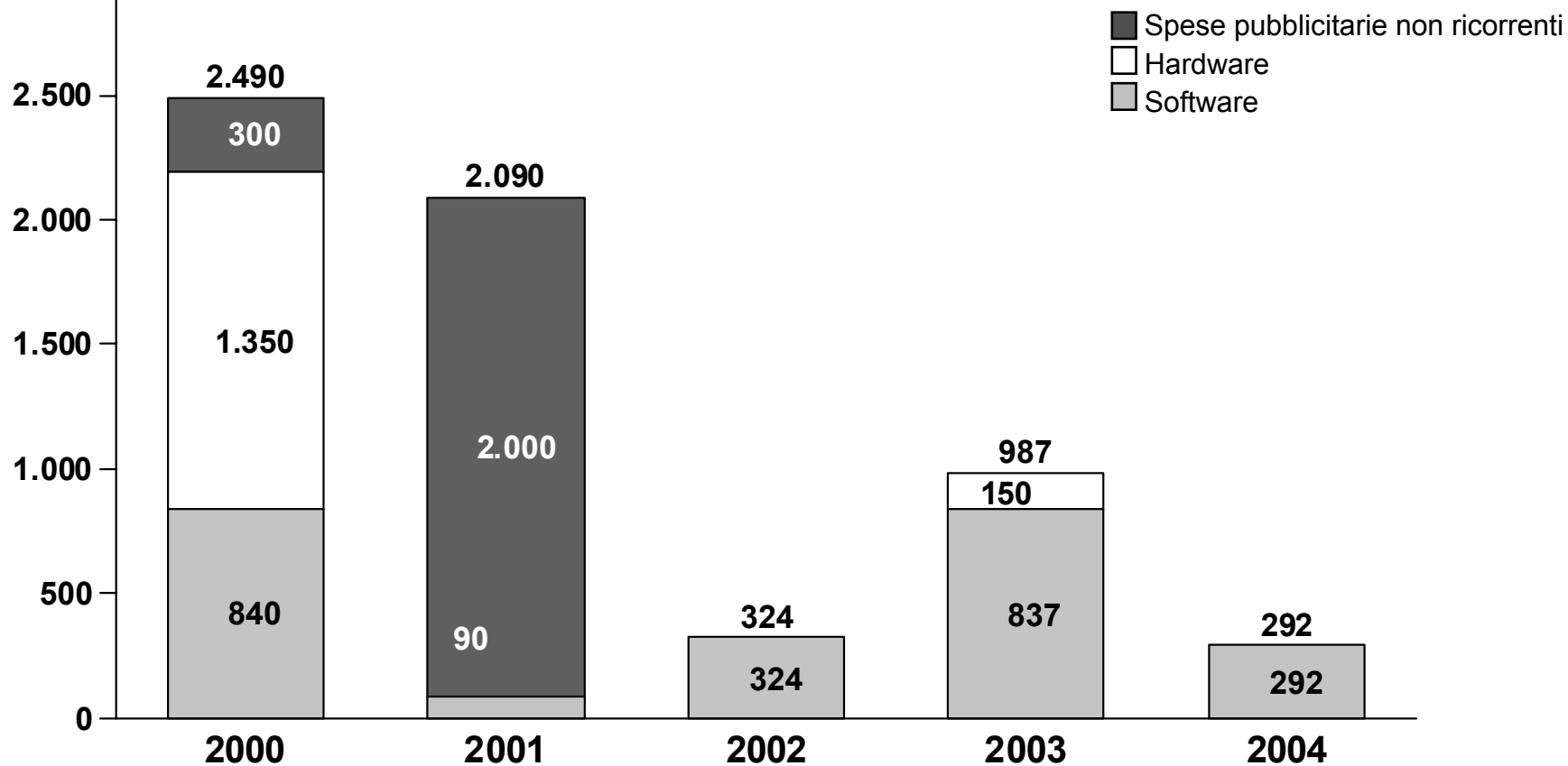


# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# DETTAGLIO EVOLUZIONE INVESTIMENTI ANNUALI 2000/2004

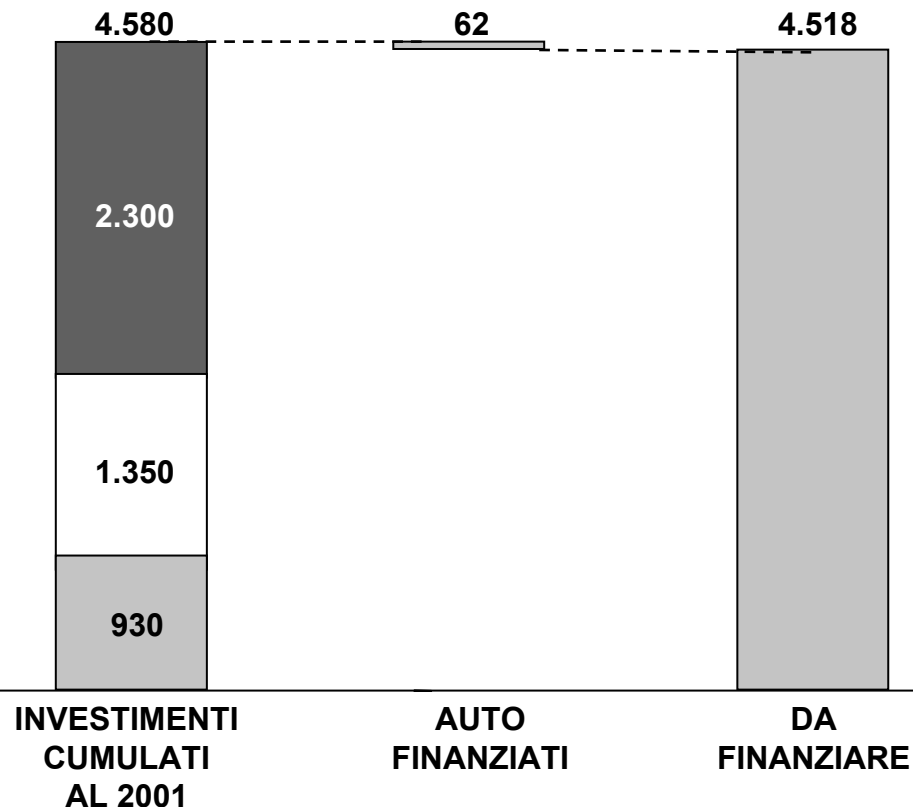
Lit 3.000 Mil.



Forte incidenza dei costi di HW/SW e di marketing nei primi due esercizi

# DETTAGLIO INVESTIMENTI PER CATEGORIA (CUMULATO 2001)

- ▶ Spese pubblicitarie non ricorrenti:
  - Spese per pubblicità istituzionale, da affrontare al momento del lancio dei portali per garantire la creazione del brand e aumentare il traffico utenti
  - La cifra ridotta rispetto alle iniziative simili è legata alla disponibilità di spazi gratuiti nei media del gruppo
- ▶ Hardware:
  - Si tratta degli investimenti in hardware per la creazione dell'infrastruttura necessaria al funzionamento dei portali locali
  - Tali investimenti sono modulari e proporzionali al traffico (pagine viste/accessi) generato
- ▶ Software:
  - Acquisto dei pacchetti di software editoriale, e-commerce, database, pagamento, P.A. on-line



**Gli investimenti dei primi due esercizi devono essere totalmente finanziati poiché la gestione caratteristica è sostanzialmente “cash neutral” (uscite = entrate di cassa)**

# AGENDA

- ▶ Mission e obiettivi piano strategico di sviluppo
- ▶ I mercati di riferimento ed i mercati target
- ▶ Il modello di business
- ▶ Piano Sviluppo Risorse Umane
- ▶ Proiezioni Economiche
- ▶ Piano Investimenti
- ▶ Piano Attività

# DETTAGLIO PIANO ATTIVITA'

LANCIO BG  
ON LINE



## ATTIVITA'

	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO
▶ Accordo con Comune BG	█					
▶ Def.ne fornitore/sviluppo piattaforma tecnologica/publishing	█	█				
▶ Partnership con Oracle/ sviluppo modulo P.A. on line		█	█	█		
▶ Assunzione risorse struttura centrale		█	█	█		
▶ Integrazione/completamento piattaforma tecnologica		█	█	█		
▶ Accordo con Banca	█	█	█			
▶ Contatti commerciali B2B/B2C/advertising in collaborazione con SPM		█	█	█	█	█
▶ Roll out su CO/LC/SO/LO				█	█	█
▶ Assunzione risorse strutture periferiche				█	█	
▶ Avvio campagna promozionale lancio iniziativa			█	█	█	█
▶ Avvio contatti province target				█	█	█

# ALLEGATI

## STATI UNITI - MERCATO PORTALI LOCALI

- ▶ Il mercato dei portali evolve rapidamente verso la tipologia del portale verticale, per la saturazione del mercato dei portali orizzontali e per la crescita del numero di utenti sofisticati, con esigenze ed interessi specifici.
- ▶ In particolare, si assiste al lancio di numerosi portali a carattere locale, a seguito del successo (in termini di generazione di traffico e di revenues pubblicitarie) di siti a carattere cittadino lanciati da gruppi editoriali di prima importanza (es. New York Times Company)
- ▶ Due sono le industrie meglio posizionate per il lancio di portali verticali a carattere locale.
  - Gruppi editoriali, tanto di interesse nazionale quanto multilocali, che dispongono di brand locale e contenuti aggregati (New York Times Company, Knight Ridder).
  - “New Media Company”, con brand Internet e skill specifiche nel creare e servire comunità virtuali (Talk City Inc./Alta Vista ).
- ▶ Emergono due strategie dominanti.
  - “Orizzontale” (es Knight Ridder, Talk City), mirata allo sviluppo di network di siti a carattere cittadino/regionale
  - “Verticale” (New York Times Company), focalizzata su singole aree geografiche indipendenti.

***“Il fattore critico di successo sta nel fornire al consumatore un aggregazione di servizi e contenuti che consenta loro di approfondire la conoscenza e la fruibilità della loro comunità locale”,***

**Dan Finnigan, Knight Ridder New Media, Presidente**

# IL CASO REAL CITIES - ESEMPIO STRATEGIA ORIZZONTALE

## Descrizione

- ▶ Network di portali locali con home page nazionale
- ▶ Layout identico per ogni sito
- ▶ Forte integrazione locale/nazionale del contenuto e dei servizi
- ▶ Partnership con editori locali per ampliare rapidamente la copertura geografica

## Home Page

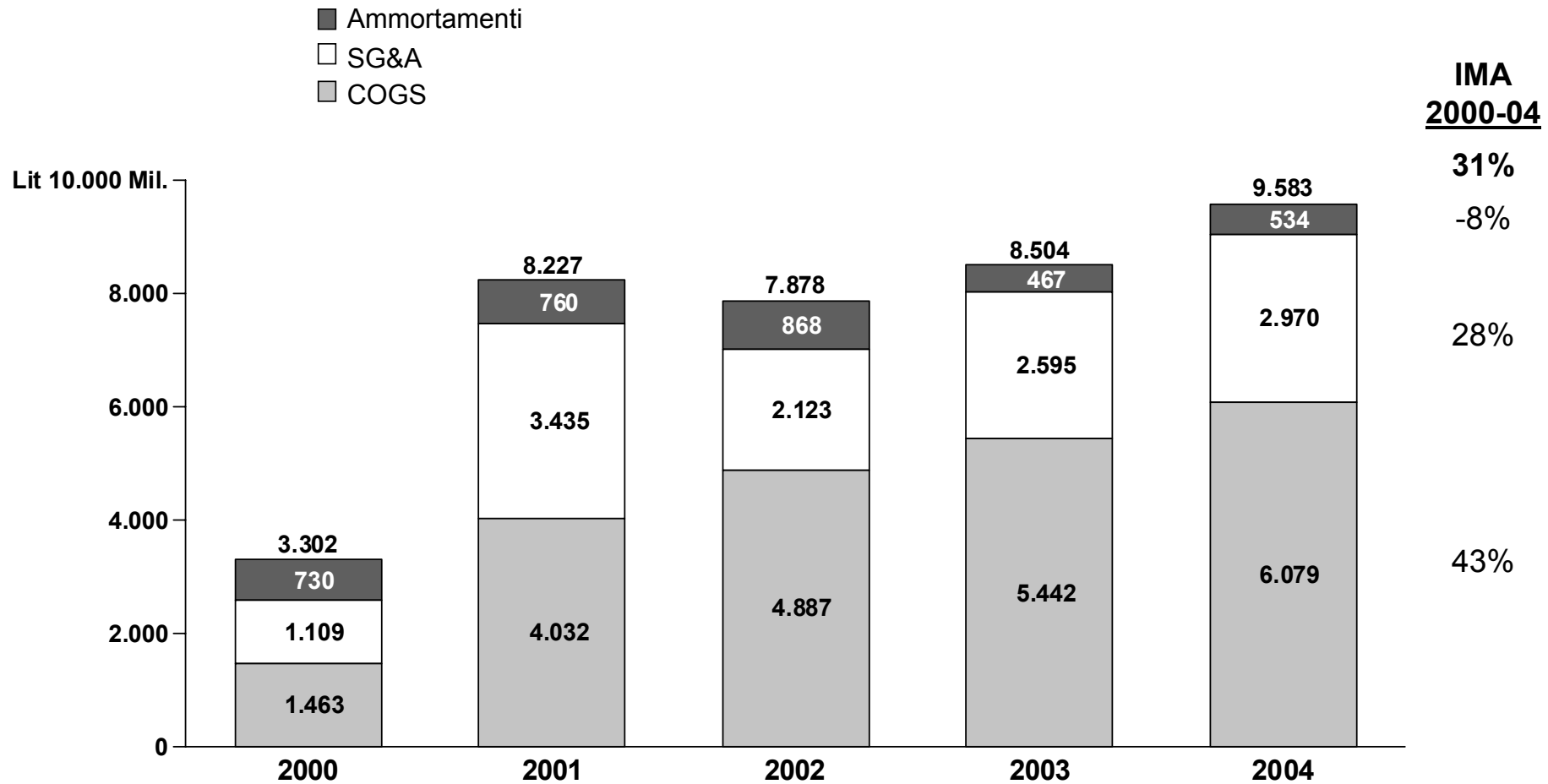


## Miami.com



Obiettivo di sfruttare la presenza capillare sul territorio e la disponibilità di contenuto locale integrato per offrire un pacchetto completo di informazioni e servizi

# EVOLUZIONE COSTI PORTALI LOCALI COLUMBUS NET



# SINTESI CONTO ECONOMICO

Lit. Mld.

	2000	2001	2002	2003	2004
▶ Ricavi	2,0	5,3	8,5	11,7	14,2
▶ Margine Lordo	0,6	1,2	3,6	6,3	8,2
▶ Margine Lordo* (%)	28%	23%	43%	54%	57%
▶ SG&A	0,9	3,1	1,6	2,0	2,3
▶ EBITDA	-0,6	-2,2	1,5	3,7	5,2
▶ <b>EBITDA (%)</b>	<b>-27%</b>	<b>-42%</b>	<b>18%</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>
▶ Ammortamenti	0,7	0,8	0,9	0,5	0,5
▶ EBIT	-1,3	-3,0	0,7	3,2	4,6
▶ <b>EBIT (%)</b>	<b>-63%</b>	<b>-57%</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>

\* al netto del costo del lavoro diretto e di altri costi diretti