

## PIANO DI INVESTIMENTI E INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Negli anni, il mercato dell'editoria ha visto il progressivo accentuarsi dei seguenti fenomeni:

- l'importanza dei ricavi pubblicitari rispetto ad altre fonti di ricavo, come ad esempio i ricavi diffusionali (edicola, abbonamenti, ecc.) è cresciuta, con un peso che in molti casi ha superato il 50 %;
- l'evoluzione tecnologica sempre più rapida nei mezzi di comunicazione attraverso i quali veicolare l'informazione e di conseguenza i messaggi pubblicitari;
- la convergenza tra tecnologie dell'informazione, telecomunicazioni ed editoria;
- lo sviluppo di internet, come mezzo di comunicazione tra i vari soggetti interagenti nel mercato, come "nuovo mezzo editoriale" su cui quindi pubblicare avvisi pubblicitari ed anche come nuovo possibile canale di vendita della pubblicità;
- una generale riduzione ed una forte variabilità nei ricavi sia attraverso il canale "classico" diffusionale sia nei prezzi di vendita delle pubblicità.

Parallelamente, si è manifestata una progressiva migrazione dei lettori (e quindi degli inserzionisti pubblicitari) verso forme editoriali (e quindi di investimento pubblicitario) sempre più orientate:

- alla multimedialità, con fruizione di mezzi stampa, audiovisivi e internet e di conseguenza spingendo gli investitori pubblicitari a campagne di comunicazione vendute e gestite contemporaneamente su più mezzi;
- alla velocità, con richieste da parte dei lettori di informazioni in tempo reale su mezzi di qualità e a minor prezzo (es. free press, internet, ecc.) vicini alle proprie esigenze e abitudine e di conseguenza spingendo gli investitori pubblicitari a richiedere tempi di pianificazione e di esecuzione delle campagne pubblicitarie sempre più stretti segmentando e orientando il messaggio verso gruppi di lettori omogenei in termini di comportamenti d'acquisto;

Alen  
Rm

A. G.  
[Signature]

[Signature]

PC

R.

[Handwritten notes and signatures on the right margin]

- con scambi di dati e contenuti editoriali tra le concessionarie di pubblicità, l'editore, i loro fornitori ed i loro clienti (inclusi i privati, nel caso della piccola pubblicità) sempre più in formato digitale.

Inoltre, la sempre maggiore richiesta, da parte dei lettori e degli inserzionisti pubblicitari, ad esempio di quotidiani e periodici con più foliazione e con un numero sempre maggiore di pagine a colori e di siti internet con maggiori e articolati spazi e pagine dedicate a informazione e pubblicità ha determinato la necessità da un lato di maggiori investimenti sul fronte editoriale e dall'altro di predisporre un piano di innovazione tecnologico ed organizzativo di notevoli proporzioni per la concessionaria.

Infatti, i cambiamenti citati nelle condizioni di mercato impongono alle concessionarie di pubblicità, ed a A. Manzoni & C. S.p.A. in particolare, grande attenzione allo sviluppo:

- delle vendite attraverso un approccio multimediale integrato ed un approccio maggiormente proattivo del personale commerciale (incrementando il tempo dedicato alle attività vendita e relazione con i clienti e riducendo quello dedicato alle attività di post-vendita per l'esecuzione degli ordini di vendita attraverso l'automazione dei processi);
- della capacità di innovazione dei prodotti pubblicitari (ad esempio quelli multimediali), dei processi operativi (automatizzandoli o modificandone la struttura) e delle tecnologie informatiche (sia quelle a supporto dei processi interni all'azienda che quelle a supporto dello scambio informativo con fornitori e clienti);
- delle competenze e della professionalità delle risorse umane.

Per riuscire a rispondere efficacemente a questa nuova domanda del mercato si rende necessario rinnovare completamente i sistemi informativi di A. Manzoni & C. S.p.A..

Questi sistemi informativi erano nati negli anni '80 per automatizzare solo alcune piccole parti dei processi operativi, essenzialmente quelle strettamente necessarie per assolvere agli obblighi amministrativi, lasciando invece all'esecuzione manuale le attività di pianificazione e controllo, i processi di vendita, buona parte di quelli del marketing, la gestione dei materiali editoriali associati alla pubblicità e così via.

Inoltre, il continuo adattamento dei pochi sistemi esistenti alle mutevoli esigenze degli utenti avevano portato, negli ultimi anni, ad avere un sistema complessivo composto da strati di software non integrati, ormai diventati fragili e basati su architetture tecnologiche obsolete, incapace quindi di rispondere efficacemente alle nuove necessità.

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, including names like 'Manzoni', 'A.', 'C.', and various initials such as 'RC', 'D.', 'S.', and 'H.'.

Il piano di rinnovamento tecnologico predisposto dall'Azienda, anticipato alle Organizzazioni Sindacali nell'incontro del 30 ottobre 2007, illustrato e discusso nell'incontro del 14 novembre e in data odierna, che coinvolge tutte le aree aziendali, è finalizzato all'introduzione nel corso del prossimo biennio di un nuovo sistema informativo con le seguenti peculiarità:

- basato su nuove infrastrutture tecnologiche;
- progettato in modo integrato così da evitare la digitazione multipla di dati su sistemi diversi;
- in grado di gestire campagne pubblicitarie multimezzo;
- capace di supportare lo scambio automatico di dati e contenuti editoriali tra i diversi attori presenti nel flusso complessivo delle operazioni (clienti, centri media, agenzie, agenti di vendita, dipendenti Manzoni, Editori);
- in grado di supportare nuovi canali di vendita, come internet.

Gli investimenti complessivi previsti nel biennio comportano:

- L'acquisizione e la messa in opera di nuove infrastrutture tecnologiche capaci di ospitare i nuovi sistemi e di renderli fruibili dagli utenti, sia quelli dislocati nelle sedi Manzoni che quelli esterni ad esse, in modo sicuro, senza interruzioni e senza sostanziali limiti nelle fasce orarie;
- La realizzazione di nuovi sistemi, con le caratteristiche citate in precedenza, in sostituzione dei vecchi sistemi;
- L'attivazione dei nuovi sistemi nell'organizzazione Manzoni, adeguando contestualmente sia i processi operativi che, attraverso adeguati piani di formazione, le competenze del personale impattato dal cambiamento.

Il piano di investimenti è quindi finalizzato ad assicurare i livelli di efficienza tecnologica e produttiva, di qualità, di economicità gestionale e di competitività di mercato tali da consentire all'impresa il suo consolidamento e il suo sviluppo futuro. La maggiore pervasività del sistema informativo, con il coinvolgimento di tutto il personale presente in azienda, consentirà di raggiungere più elevati livelli di produttività reperendo così le risorse necessarie allo sviluppo dell'azienda che oggi non sono più reperibili, come in passato, attraverso l'incremento delle tariffe pubblicitarie.

La completa realizzazione di questo programma, con interventi di natura finanziaria e gestionale e con investimenti sia sui sistemi informativi aziendali che sulle risorse umane, consentirà:

*[Handwritten signatures and initials: RC, RB, 3, SH, and others]*

- Il contenimento dei costi ed il recupero della massima efficienza possibile;
- La messa a regime degli investimenti in nuove tecnologie come fattore determinante di sviluppo;
- L'ottimizzazione delle risorse, sia umane che tecniche, nell'ambito delle nuove concezioni di gestione della pubblicità.

Il piano di interventi prevede investimenti per circa 3 milioni di euro, da realizzarsi nel biennio 2008-2009, concentrati per il 90% nella sede centrale di Milano, dove risiede l'infrastruttura tecnologica della società, e per il restante 10% nelle sedi periferiche.

Tale piano si articola nelle seguenti principali iniziative.

#### ➤ AREA COMMERCIALE

Nell'ottica di un miglioramento dei processi operativi e di un recupero di produttività sono previsti interventi che consentiranno sostanziali contrazione dei tempi di lavorazione dei dati e il completo superamento delle duplicazioni di attività

Gli interventi si svilupperanno sulle seguenti direttrici:

- costruzione di una banca dati aziendale, unica ed integrata, dei dati anagrafici relativi ai business partners che interagiscono con Manzoni (es. clienti, agenzie, agenti, centri media ecc.) e dei dati relativi ai prospects (clienti potenziali), capace di supportare sia i processi operativi tipici di ogni DCP (es. gestione offerte commerciali, ordini di vendita) che i processi più trasversali a livello aziendale (es. fatturazione, di analisi sui dati per esigenze di marketing ecc.)
- costruzione di un datawarehouse commerciale aziendale che, combinando i dati prodotti dal sistema informativo di Manzoni con i dati sulla concorrenza forniti dalle società di ricerche di mercato, attraverso opportuni software consenta al Marketing di analizzare in modo organico i dati e, sulla base di ciò, quindi progettare in modo più efficace ed efficiente nuove politiche commerciali e prodotti pubblicitari.

#### ➤ PRODUZIONE e VENDITE

Nell'ottica di un miglioramento dei processi operativi e di un recupero di produttività sono previsti interventi che consentiranno sostanziali contrazione dei tempi di

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten initials*

*Handwritten initials*

*Handwritten initials*

4

*Handwritten initials*

*Handwritten initials*

*Handwritten initials*

lavorazione dei dati e l'eliminazione di molte attività manuali effettuate negli uffici a supporto della forza di vendita.

Gli interventi si svilupperanno sulle seguenti direttrici:

- adattamento e attivazione del sistema gestionale denominato INTEGRA, nato in una prima versione sperimentale nel 2004 a fronte delle esigenze di una piccola parte della DCP Stampa Locale, alle esigenze di tutte le DCP che vendono pubblicità su tutti i mezzi stampa della DCP Stampa Locale, su tutti i mezzi stampa nazionali (Quotidiani, Periodici, PNML, RPQ, Legale, Finanziaria) e su tutti i mezzi Internet;
- completamento di INTEGRA, con estensioni funzionali ed aggiunte di moduli ad-hoc, per supportare la fase di pre-vendita, fornendo alle unità preposte al supporto commerciale ed alla forza vendita strumenti per la calendarizzazione delle attività commerciali, la gestione delle campagne di vendita, delle visite ai clienti, dei contatti con i clienti, la formalizzazione delle offerte commerciali e l'inserimento nel sistema informativo di Manzoni degli ordini di vendita
- attivazione di scambi dati automatici tra i sistemi informativi di Manzoni e quelli delle Agenzie e dei Centri Media
- attivazione di una piattaforma di e-commerce, accessibile direttamente dai clienti ed integrata con i sistemi informativi di Manzoni, capace di vendere pubblicità in modo diretto con una drastica riduzione del livello di intermediazione della forza vendita
- gestione diretta da parte di Manzoni di sistemi oggi affidati ad outsourcers, per la gestione della piccola pubblicità (Annunci e Necrologie), di erogazione della pubblicità su Internet (AD Server), ampliandone il livello di automazione (es. impaginazione automatica degli annunci)
- estensione del portale materiale ad altri materiali digitali (es. internet).
- Accentramento delle attività operative di impaginazione.

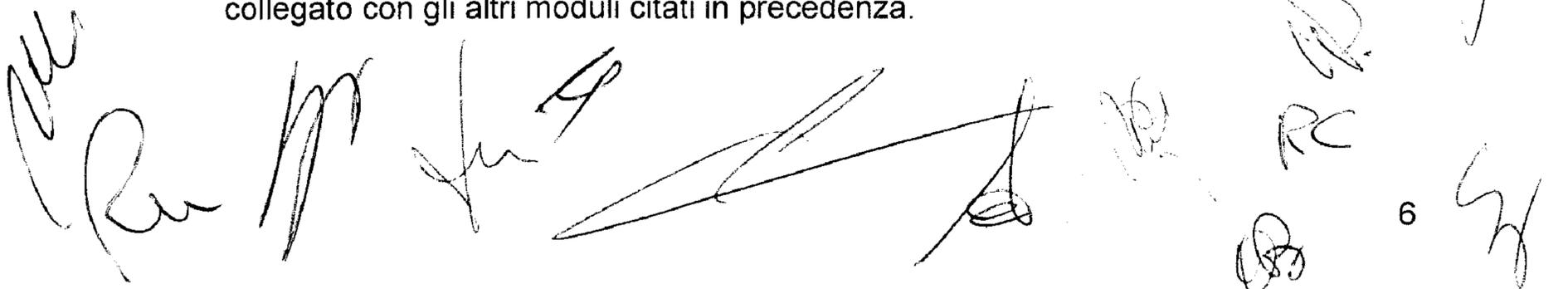
Handwritten signatures and initials scattered at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller ones in the center, and initials like 'RC' and 'OB' on the right.

## ➤ AMMINISTRAZIONE

Nell'ottica di un miglioramento dei processi operativi e di un recupero di produttività sono previsti interventi che consentiranno sostanziali contrazione dei tempi di lavorazione dei dati e il completo superamento di duplicazioni di attività.

Gli interventi si svilupperanno sulle seguenti direttrici:

- costruzione di una banca dati aziendale, unica ed integrata, dei dati relativi ai prodotti pubblicitari venduti, non solo dal punto di vista tecnico ma anche e soprattutto dal punto di vista commerciale, capace di supportare sia i processi operativi tipici di ogni DCP (es. gestione offerte commerciali, ordini di vendita) che i processi più trasversali a livello aziendale (es. analisi sui dati per esigenze di marketing ecc.)
- rifacimento del sistema informativo di gestione amministrativa degli Agenti di vendita (dalle anagrafiche agenti alla gestione dei portafogli clienti, dalle provvigioni agli incentivi, dagli obiettivi di vendita agli obblighi amministrativi e di legge) e di gestione amministrativa degli altri intermediari nel processo di vendita (es. obiettivi di vendita e diritti di negoziazione dei Centri Media)
- attivazione di sistemi strutturati per la gestione del processo di selezione del personale (dipendente ed agenti) e di rilevazione delle presenze e delle assenze del personale dipendente
- automazione del processo di gestione crediti, ad esempio con l'abbinamento tra incassi e fatture attive, l'invio automatico dei solleciti di pagamento, la gestione dei crediti in sofferenza e delle pratiche al legale
- gestione strutturata e centralizzata del processo di pianificazione economica e finanziaria aziendale e di reporting direzionale, ottenuto attraverso l'attivazione di un sistema unico ed integrato di CPM (Corporate Performance Management), inizialmente utilizzato per produrre i ricavi previsionali e, successivamente, per la produzione del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale e del Rendiconto Finanziario
- sostituzione dei sistemi usati nei processi di contabilità, di ciclo passivo e di fatturazione con una soluzione unica, integrata, basata su un package ERP collegato con gli altri moduli citati in precedenza.



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller ones in the center, and initials like 'RC' and 'SL' on the right.

- ottimizzazione delle attività di servizi generali, oggi gestito con personale interno, sia per la riduzione del personale gestito, sia per l'automazione dei servizi stessi sia attraverso soluzioni di servizio in outsourcing che risulta più in linea con le finalità dell'attuale piano aziendale.
- accentramento delle attività operative di amministrazione (back office).

➤ **INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE**

Nell'ottica di un miglioramento dei processi operativi e di un recupero di produttività sono previsti interventi che consentiranno l'aggiornamento delle infrastrutture tecnologiche alle nuove necessità ma anche una maggiore efficienza operativa nella loro gestione.

Gli interventi si svilupperanno sulle seguenti direttrici:

- razionalizzazione della server farm, smantellando i server dislocati nelle varie filiali e sostituendole con un numero inferiore ma più potente di macchine, dislocate nel CED (Centro Elaborazione Dati) di Milano, ed attivazione di una soluzione di *disaster recovery* capace di garantire la continuità nell'utilizzo dei sistemi informativi anche in una situazione di indisponibilità del CED di Milano
- informatizzazione della forza di vendita (computer portatili x agenti), collegati anche in modalità *wireless* alla rete di A. Manzoni & C. S.p.A.
- potenziamento delle linee di trasmissione dati tra le filiali e la sede principale di A. Manzoni & C. S.p.A., per veicolare la maggiore quantità di dati che la fonia (in modalità VoIP)
- attivazione di strumenti a supporto interni alla Direzione Sistemi Informativi, dall'help desk all'inventario dell'hardware e del software, dagli strumenti per la mappatura dei processi aziendali a quelli per il monitoraggio dei sistemi secondo le metodologie più recenti note (ITIL)
- razionalizzazione del servizio di fax e stampa attraverso l'esternalizzazione del servizio ad un fornitore specializzato, in modalità full-outsourcing e con un prezzo "a copia"
- attivazione di una nuova piattaforma a supporto della comunicazione interna all'organizzazione aziendale (Intranet e Posta Elettronica) e di una piattaforma a supporto della formazione del personale (e-Learning)

- automazione delle attività di gestione operativa del CED di Milano.

➤ **ORGANICI**

La struttura della società, cui si applica il CCNL Grafici Editoriali, è costituita alla data odierna da 423 unità lavorative.

Le fasi di attuazione degli interventi individuati nel presente piano si concretizzeranno nell'arco di 24 mesi, a decorrere dal 28 gennaio 2008, e determineranno a regime un esubero di 65 dipendenti, tutti con il contratto Grafico editoriale.

Il dettaglio degli esuberi per singola sede è riportato nell'allegato 1) che forma parte integrante del presente piano.

Per le suddette eccedenze strutturali, al fine di ridurre l'impatto sociale si farà ricorso alla Cassa Integrazione Straordinaria, ai pensionamenti di anzianità/vecchiaia e agli ammortizzatori sociali di cui alla legge 62/2001.

*[Handwritten signatures]*

*[Handwritten signatures and names]*  
Maurizio Geronzi  
Roberto  
Riccardo Colonna  
Antonio  
Antonio  
Antonio  
Antonio  
Antonio  
Antonio  
Antonio  
Antonio