



Le radici della crisi e le strategie per una nuova era

Nicola Pianon , Senior Partner & Managing Director

Bari, 11 Giugno 2009

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Quale futuro per la carta stampata? – Warren Buffett - Marzo 2006

"I quotidiani vanno verso un periodo di perdite teoricamente senza fine..."

....una volta c'erano solo tre strade per arrivare agli occhi della gente, se il numero di quelle strade aumenta, il loro valore è destinato a diminuire"



***Warren Buffett
Chairman Berkshire Hathaway
Riunione Azionisti***

Maggio 2006

Quale futuro per la carta stampata? – Warren Buffett - Marzo 2009

"Il contesto ha accentuato il problema quotidiani. Io non acquisterò più società di quotidiani a qualunque prezzo..."

...Sfruttati finora come il business definitivo, ora si trovano ad affrontare perdite incessanti. Nessun potere di prezzo, non essenziali per gli inserzionisti ...

... Non vi è nulla all'orizzonte che possa cambiare la situazione"

**Warren Buffett
Chairman Berkshire Hathaway
Riunione Azionisti**



Maggio 2009

La carta stampata davanti alla più grave crisi della sua storia

- Primi segnali di difficoltà in US sin dal 2004
- Calo dell'Advertising sui Quotidiani dal 2006
- Redditività della parte cartacea e dei quotidiani sempre più critica

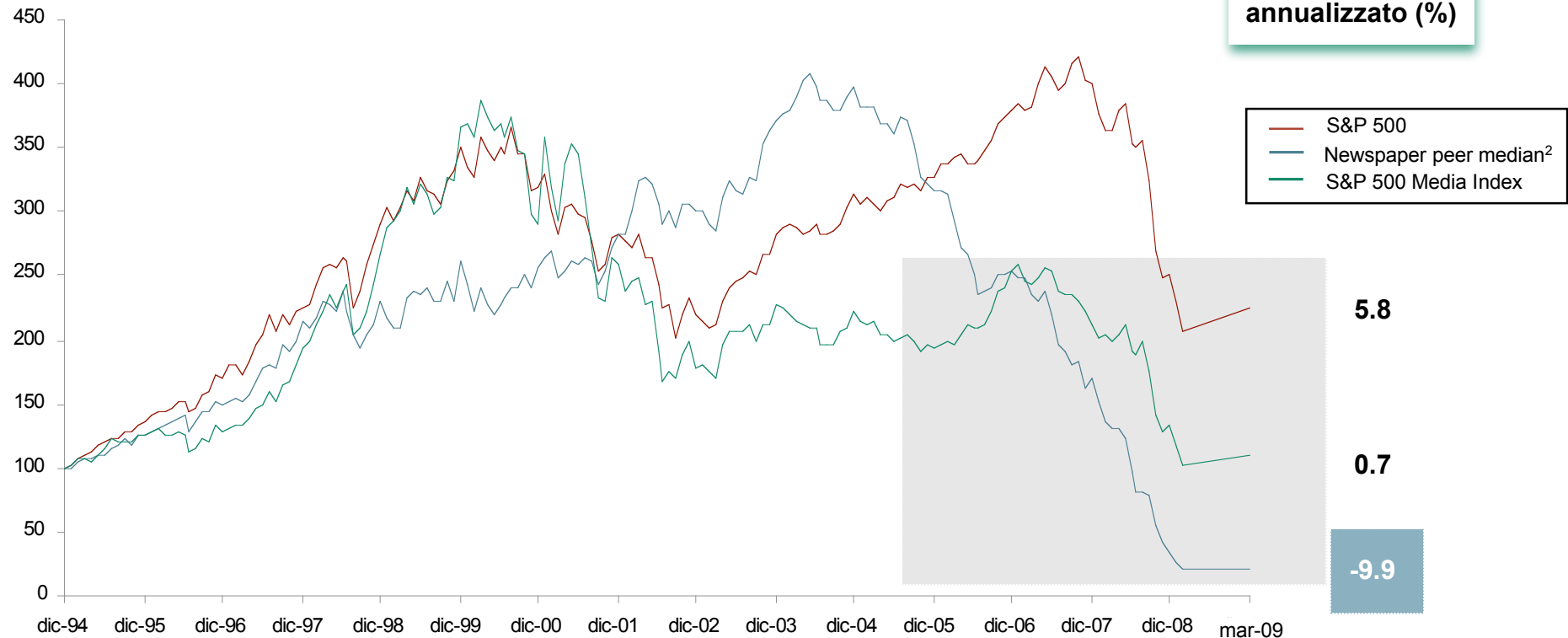
- In US molti Gruppi editoriali in situazioni drammatiche
- Testate che chiudono e licenziamenti incessanti
- Non una crisi solo congiunturale : un Trend destinato a durare

THE
PERFECT STORM

Le performance borsistiche della carta stampata in forte calo in USA fin dal 2004

Capitalizzazione borsistica dei principali Quotidiani US vs. indice S&P (2001-2009)

Valore di \$100 investiti

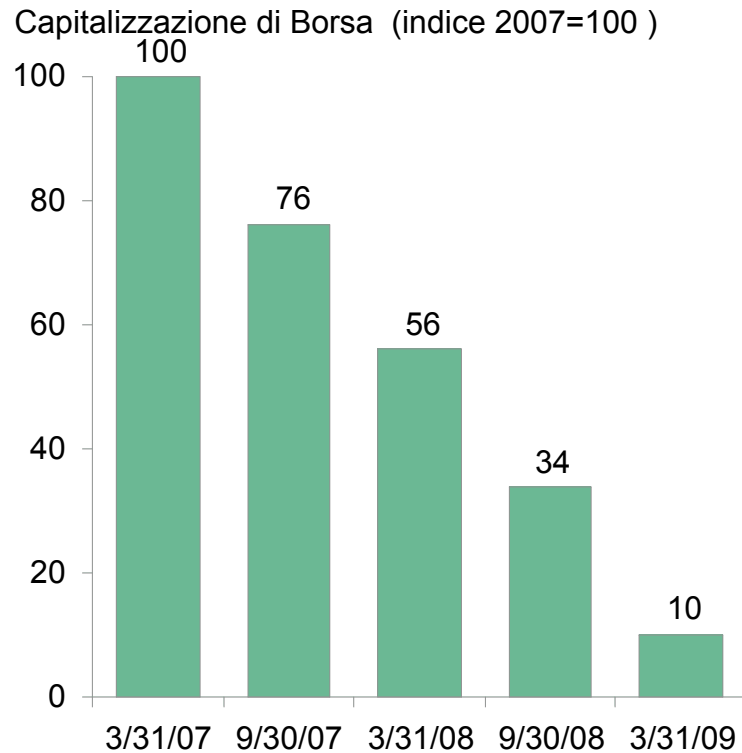











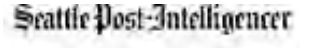





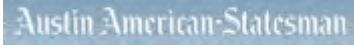


1. TSRs are from Dec 1994 through Mar 2009. 2. Monthly median taken from the following companies: Belo, Scripps, Gannett, Journal Register, Lee Enterprises, McClatchy, Media General New York Times, and Washington Post.
Fonte: Compustat and BCG ValueScience Center

La crisi dei quotidiani è profonda : il caso US

Il valore di borsa dei quotidiani US è circa 1/10 di quello di solo 2 anni fa

Schiacciati dai debiti, Quotidiani US in chiusura, vendita o in Chapter 11, in rapida successione

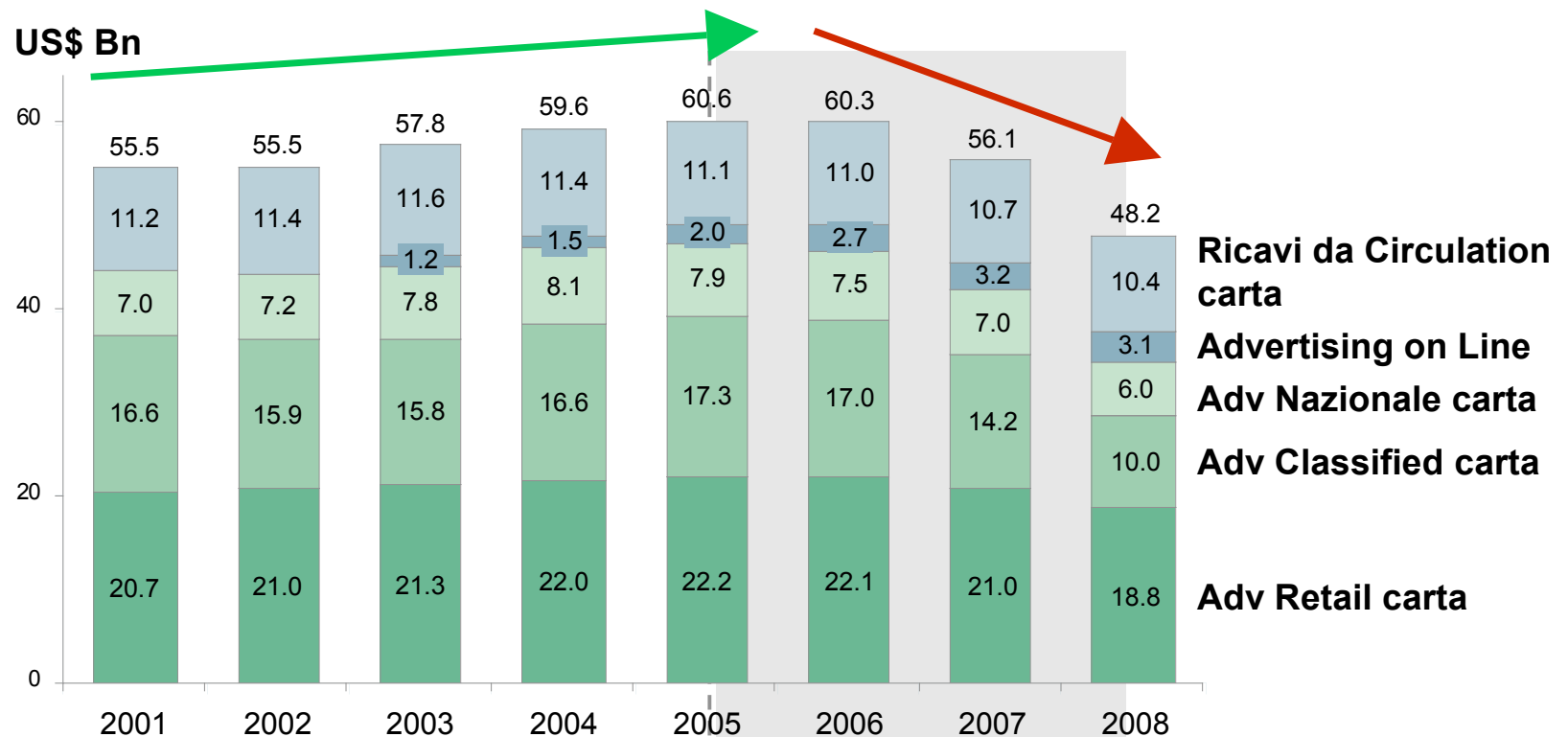


| | | | | |
|---|---|-----|---|------|
|  |  | Feb | } | 2009 |
|  |  | Feb | | |
|  | | Feb | | |
|  | | Feb | | |
|  |  | Gen | } | 2008 |
|  | | Gen | | |
|  |  | Gen | | |
|  | | Dic | } | 2008 |
|  |  | Dic | | |
|  | | Ott | } | 2008 |
|  | | Ago | | |
|  |  | Feb | | |

Di oggi la notizia della messa in vendita del Boston Globe da parte del NY Times

Nel 2006 l'inversione di tendenza dei ricavi pubblicitari per i quotidiani US , con il calo dell'ADV cartaceo

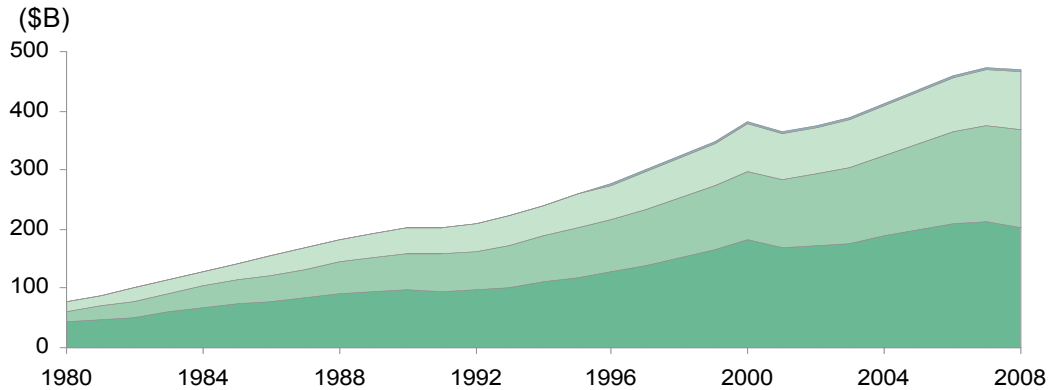
Ricavi da advertising e circulation per i newspapers US (2001 - 2008)



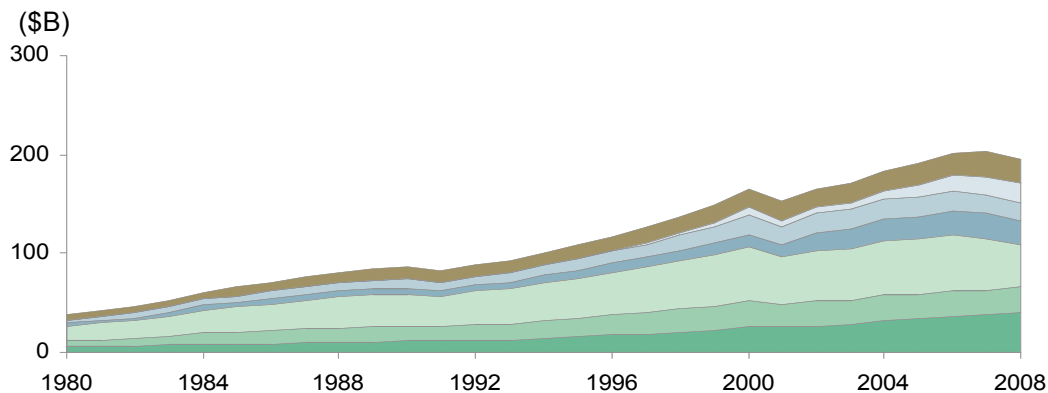
Crescita dell'Adv on line per i Quotidiani non sufficiente a compensare il calo di Adv cartaceo (-11.8 BnUS\$ '08 vs '06, -25%)

Gli investitori pubblicitari US si spostano verso Internet e verso il Direct Mail , riducendo l'investimento nei Quotidiani...

Invesrimenti Marketing per categoria , US , 1980–2008



Investimenti Advertising per Mezzo , US, 1980–2008

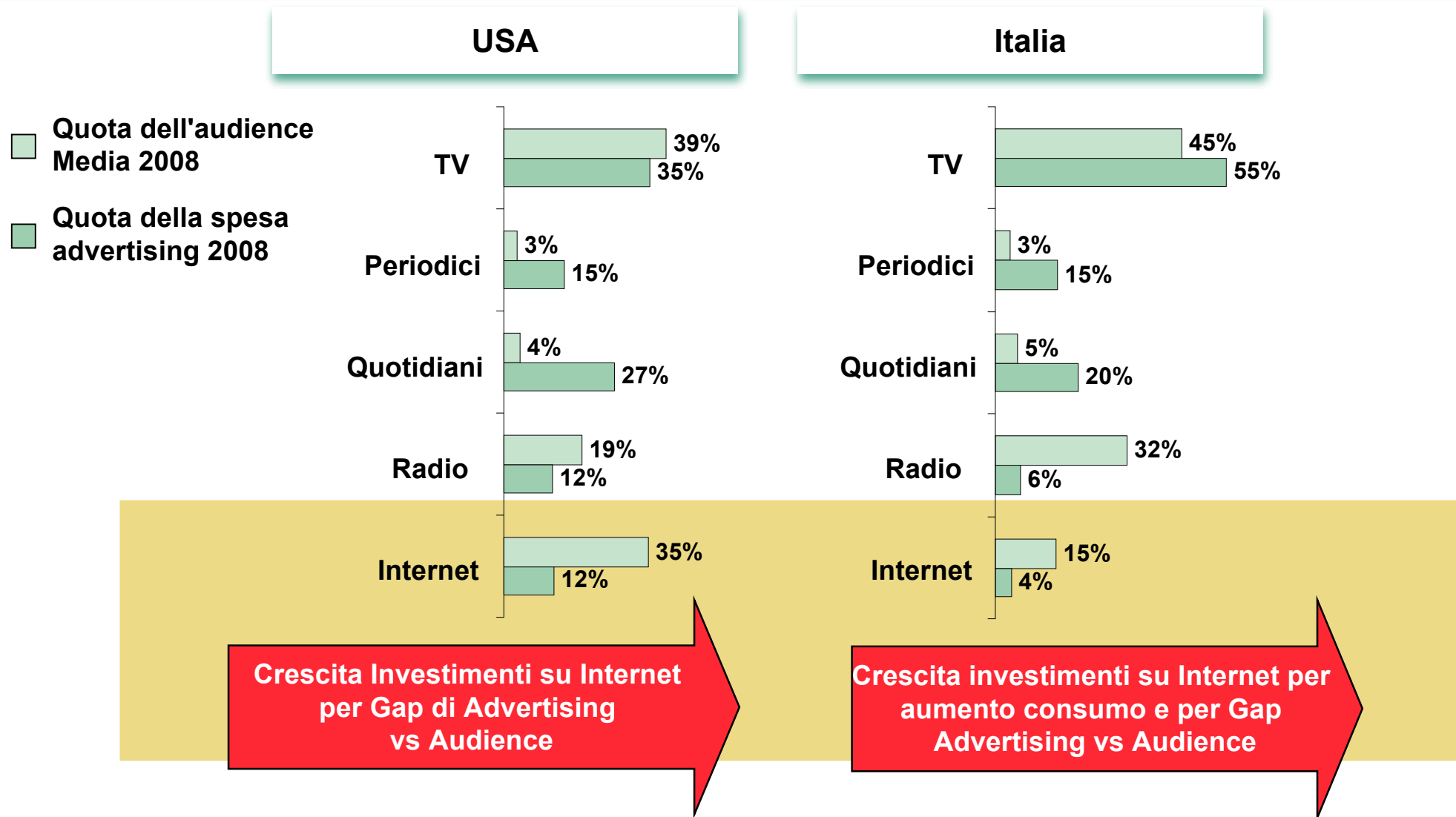


| | '08 total spend (\$B) | Total (%) | CAGR, '98-'08 | CAGR, '06-'08 | CAGR, '05-'07 |
|--------------------|-----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| PR | 5 | 1 | 10 | 10 | 13 |
| Promotions | 98 | 21 | 4 | 3 | 4 |
| Direct mail | 163 | 35 | 5 | 3 | 6 |
| Advertising | 195 | 44 | 3 | -1 | 3 |

| | '08 total spend (\$B) | Total (%) | CAGR, '98-'08 | CAGR, '06-'08 | CAGR, '05-'07 |
|--------------------------|-----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Other¹ | 24 | 12 | 4 | 2 | 6 |
| Internet | 20 | 10 | 27 | 15 | 28 |
| Radio | 18 | 9 | 2 | -6 | -1 |
| Magazines | 23 | 12 | 8 | -2 | 4 |
| Newspapers | 43 | 22 | -1 | -12 | -3 |
| Local TV | 26 | 13 | 1 | -3 | 0 |
| National TV | 40 | 21 | 7 | 6 | 6 |

1. Includes yellow pages and out-of-home
Fonte: Ad Age, Analisi BCG

Lo spostamento del mix di investimenti tra Carta e Internet è destinato a durare nel tempo, per il gap tra audience e spesa



Internet Adv solo Display (esclude Search e Directories Online)

Fonte: Veronis Suhler Stevenson, ZenithOM, Nielsen Media Research, IAB, Nielsen Netratings, Audiradio, Audipress, Auditel, Eurisko, Analisi e stime BCG

deck trends media_v4.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Le cause alla radice: tecnologia e cambiamento delle abitudini dei lettori hanno rivoluzionato l'arena dei Media

I cambiamenti di comportamento dei consumatori

- Il multitasking
- Il consumo in pillole: la frammentazione dei contenuti
- La ricerca di contenuti "verticali"specialistici
- Il bisogno di interattività e la diffusione dello User Generated Content
- La richiesta di personalizzazione dei contenuti
- Tutte le fasce di età diminuiscono il consumo di Quotidiani

Il supporto della tecnologia al cambiamento

- Velocità di connessione e qualità del segnale (fisso e mobile)
- Evoluzione dei cellulari verso gli smart phone
- Connessi "sempre e ovunque"

L'impatto conseguente in termini di "winners & losers"
→ Web, Mobile, TV digitale, i mezzi vincenti e in crescita,
a scapito di Quotidiani, Periodici, TV analogica...



facebook

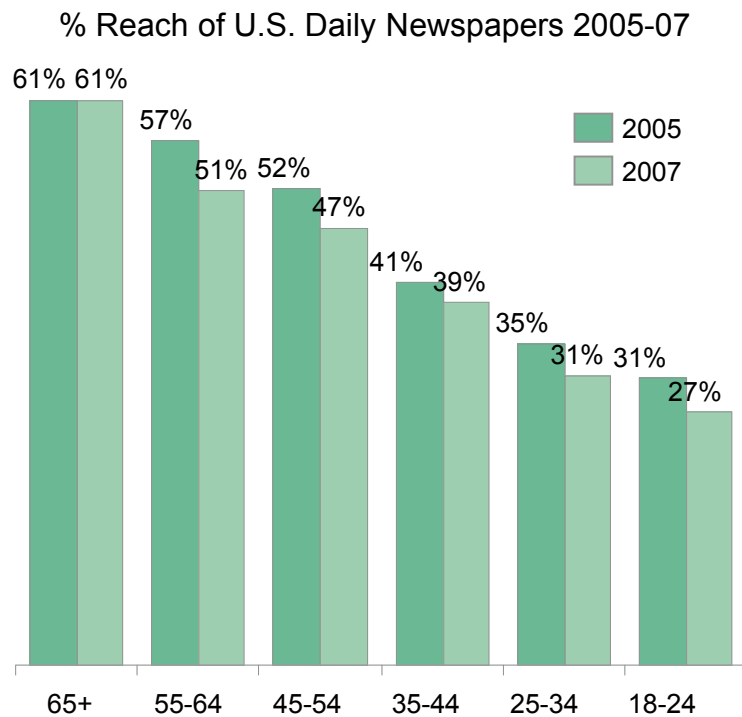


twitter

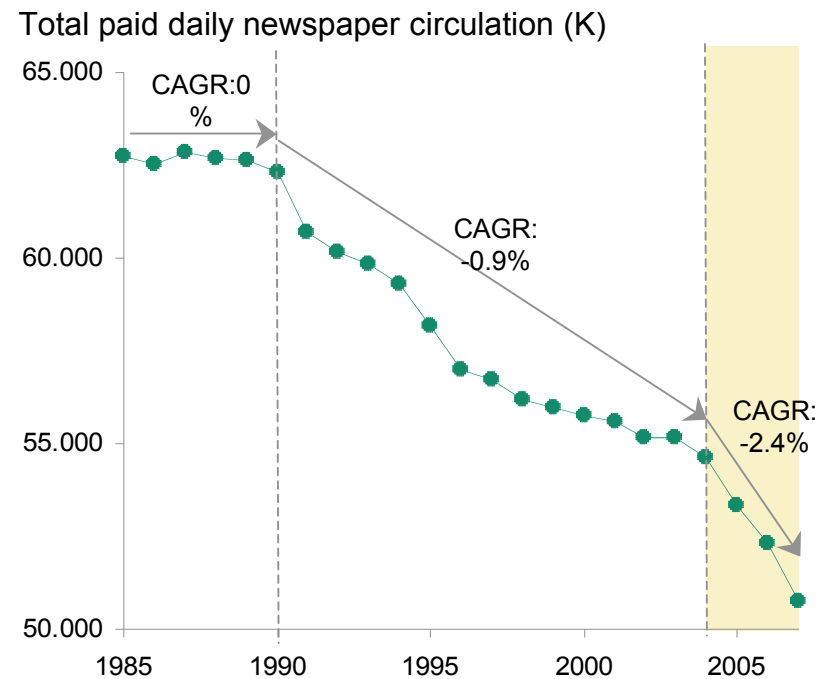


La lettura dei Quotidiani in declino in tutte le fasce di età , ad eccezione degli over 65

Lettori in tutte le fasce di età continuano a perdere interesse nei Quotidiani



Circulation dei Quotidiani in US calata negli ultimi 20 anni, con un'accelerazione dal 2004

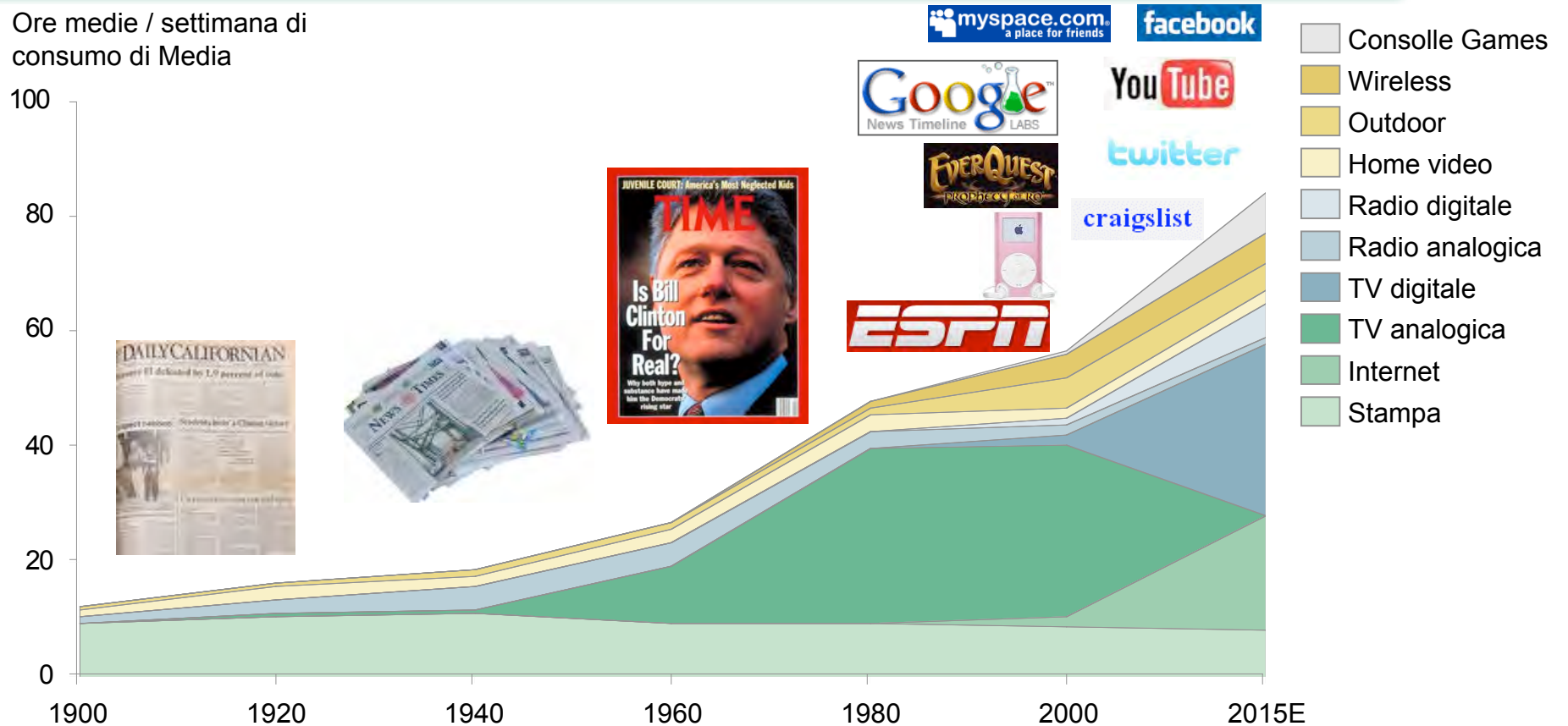


Poichè tutte le generazioni utilizzano meno i Quotidiani , l'invecchiamento della popolazione non bilancerà il calo nei segmenti più giovani

Il consumo di media si frammenta e sovrappone in "Multitasking", con il proliferare di alternative "Sempre ed ovunque"

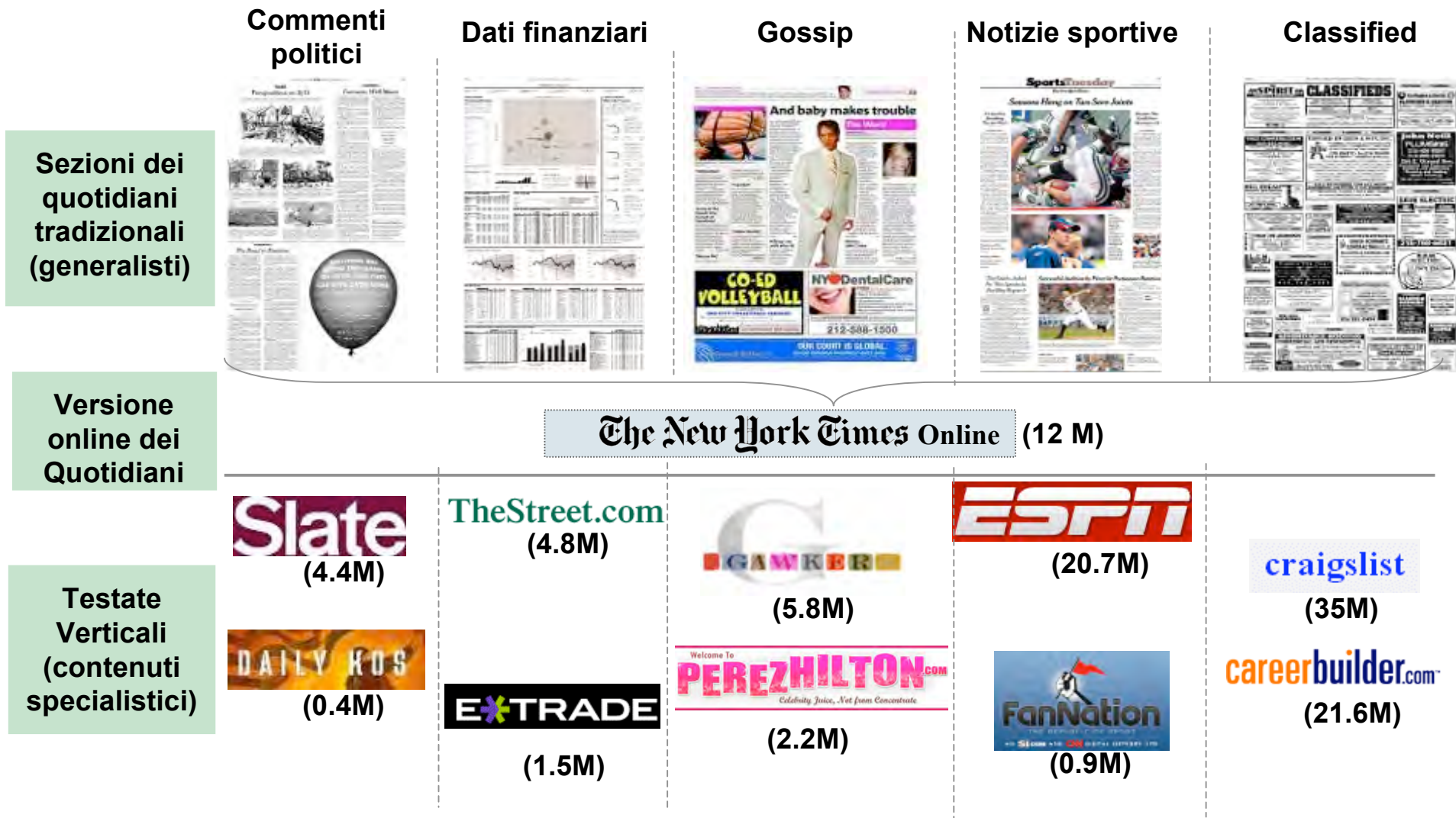
Il consumo totale di "Media" è in netto aumento (US)

Ore medie / settimana di consumo di Media



La penetrazione del multiple play continua ad aumentare : il comportamento è sempre più "multitasking"

I consumatori ricercano sempre di più contenuti specialistici e "verticali", a scapito dei giornali generalisti e dei loro siti internet



1. Media mensile Marzo 2008 – Marzo 2009 , visitatori unici
 Fonte: Comscore Media UVs Mar08-Mar09 - United States
 deck trends media_v4.ppt

Le strategie per una nuova era dell'Editoria

Aggredire la struttura di costo del business editoriale tradizionale

Sviluppare una strategia di distribuzione multimediale di contenuto di qualità, per ritornare a far crescere i ricavi

Diversificare il portafoglio di business, sviluppando anche revenues accessorie extra editoriali

Le strategie per una nuova era dell'Editoria (I)

Aggredire la struttura di costo del business editoriale tradizionale



**Ripensando a fondo il business model tradizionale dell'editore ,
aggredendo tutti gli stadi di costo della catena del valore**

- Alleandosi / condividendo con altri editori stadi di costo, asset ed attività per creare sinergie e incremento della massa critica (i.e Reti o Piattaforme di raccolta Advertising , Centri Stampa, Business Classified ,...)
- Ridisegnando i processi in ottica di efficienza "digitale"
- Efficientando i costi , anche rivedendo scelte di make or buy

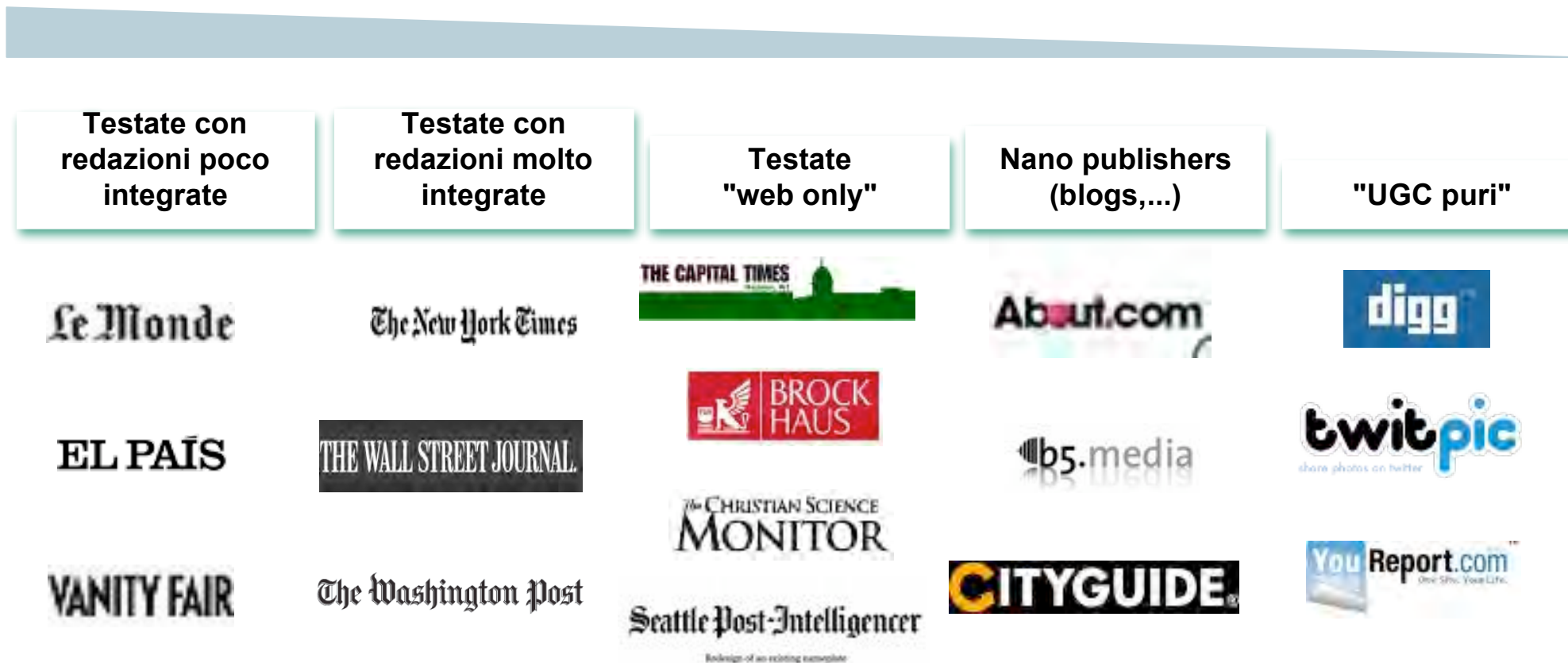
Integrando l'organizzazione in ottica multimediale

- Redazioni/ Giornalisti, Publishers, Raccolta di Advertising

**→ Uno sforzo immediato e irrinunciabile di recupero di efficienza ,
ma di per sè non sufficiente ad assicurare un futuro all'editoria**

La ricerca di efficienza leva necessaria ma non sufficiente per gli Editori tradizionali. Vi saranno sempre competitor con strutture più leggere

--- Livello di costo ---



Necessario di conseguenza lavorare anche sulla crescita dei ricavi , in ottica multimediale , lavorando sulla qualità del contenuto e sull' innovazione dell'offerta

Le strategie per una nuova era dell'Editoria (II)

Sviluppare una strategia di distribuzione multimediale di contenuto di qualità
→ Per ritornare a far crescere i ricavi

Investire su pochissimi Brand a vocazione nazionale / internazionale, come sistemi multimediali
→ Solo i più forti sopravviveranno
→ Opportunità per Brand e contenuti Iper-locali , ma con un business model diverso

Innovare nell'advertising
→ commercialmente e tecnologicamente

Trasformare la cultura
→ creando un'organizzazione realmente multimediale

Sperimentare nuove Tecnologie e Mezzi
→ per facilitare l'acquisto e il consumo "sempre ed ovunque" di contenuto editoriale di qualità

Aggregare o aggregarsi
→(i.e. nella raccolta Adv , nella classified ,in piattaforme che offrano news insieme ad altri prodotti mediatici,...)

→ via acquisizioni o alleanze , per creare massa critica , chiave nel digitale e nella multimedialità

Sviluppare aggressivamente i ricavi digitali
→ anche con nuovi modelli di ricavo (i.e. servizi a pagamento)

Chiave investire in pochi "power brands" a vocazione Nazionale, in ottica di Sistemi integrati multimediali

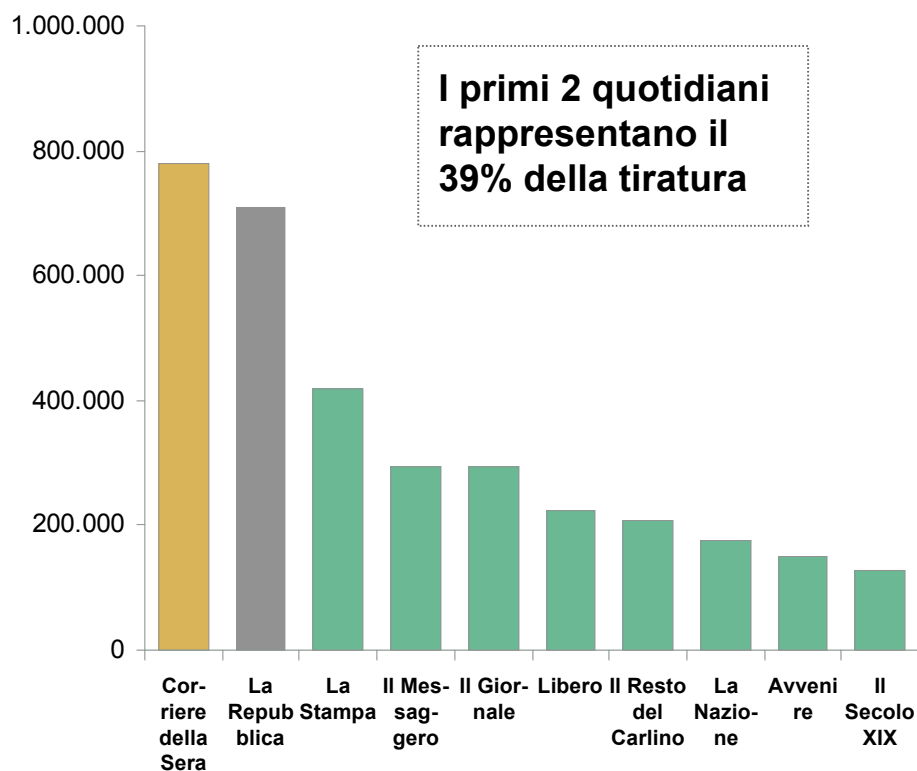
The New York Times



La concentrazione dell'audience nel Web, molto più elevata vs quella dei quotidiani cartacei, prelude ad una forte selezione

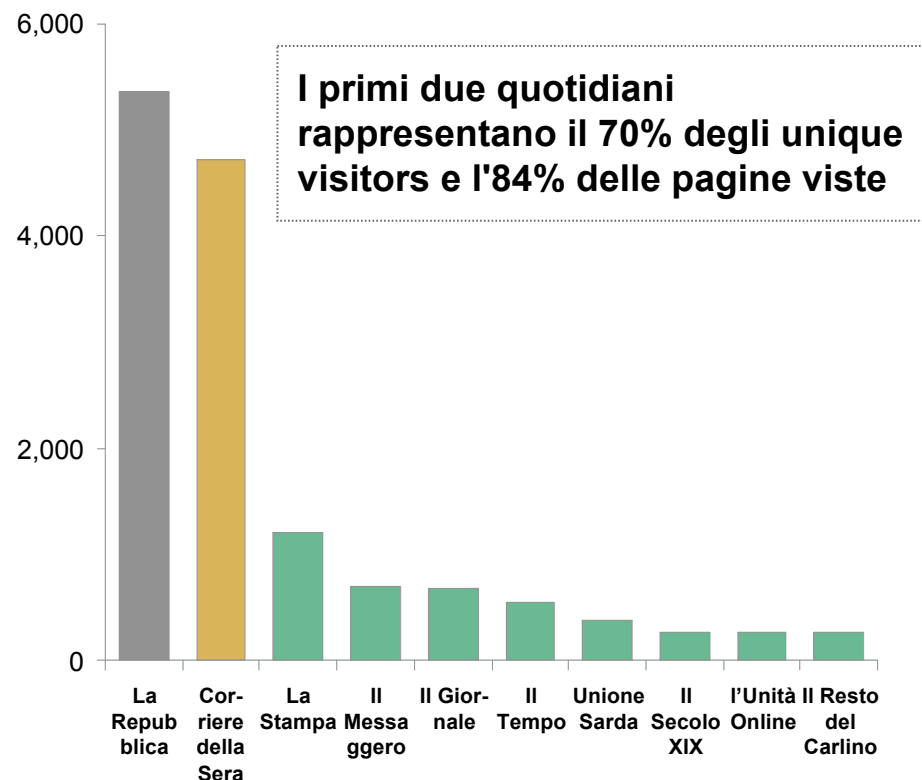
Top 10 quotidiani cartacei

Tiratura media



Top 10 siti di Quotidiani

Unique visitors ('000)



Il digitale produrrà una forte selezione delle testate : quanti Brand a tendere in grado di competere nelle News nazionali e internazionali?

Nota: Dati al Dicembre 2008

Fonte: Accertamento Diffusione Stampa, Nielsen NetRatings, Analisi BCG

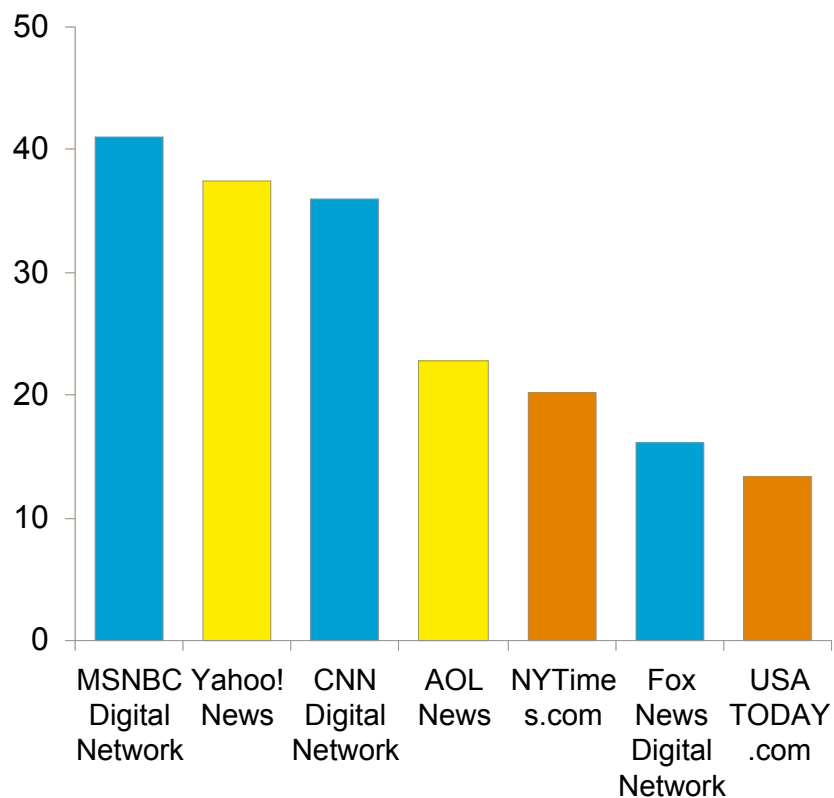
deck trends media_v4.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Nel web, insieme ai portali, sono i Brand dei Network TV (in Italia ancora poco sviluppati) i veri concorrenti dei siti dei Quotidiani

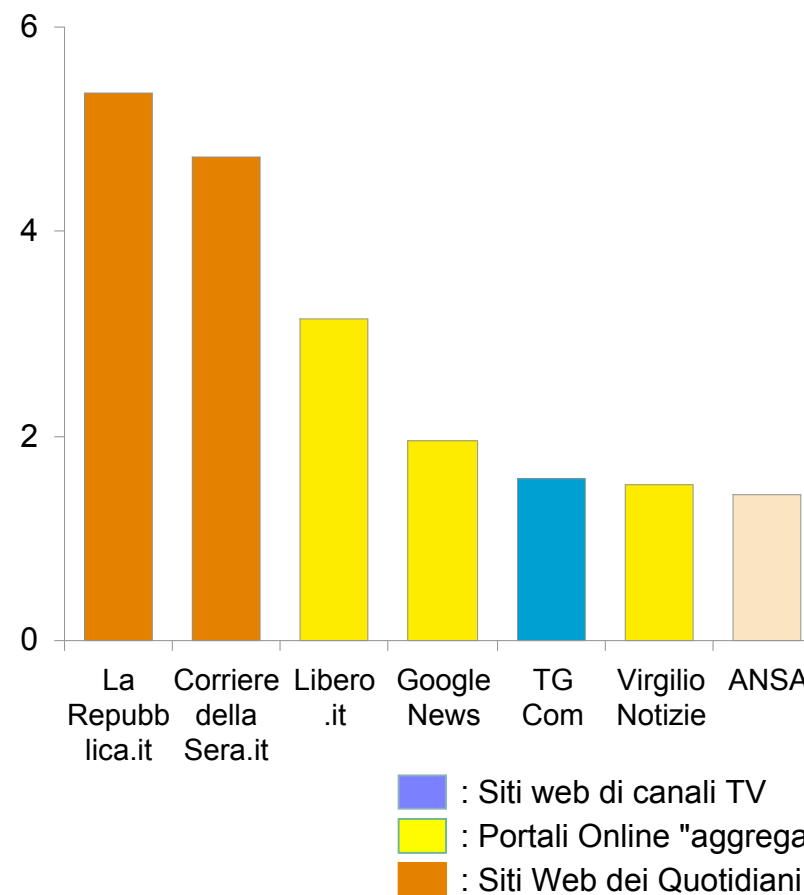
Unique Visitors (Mn)

U.S.A.



Unique Visitors (Mn)

Italia



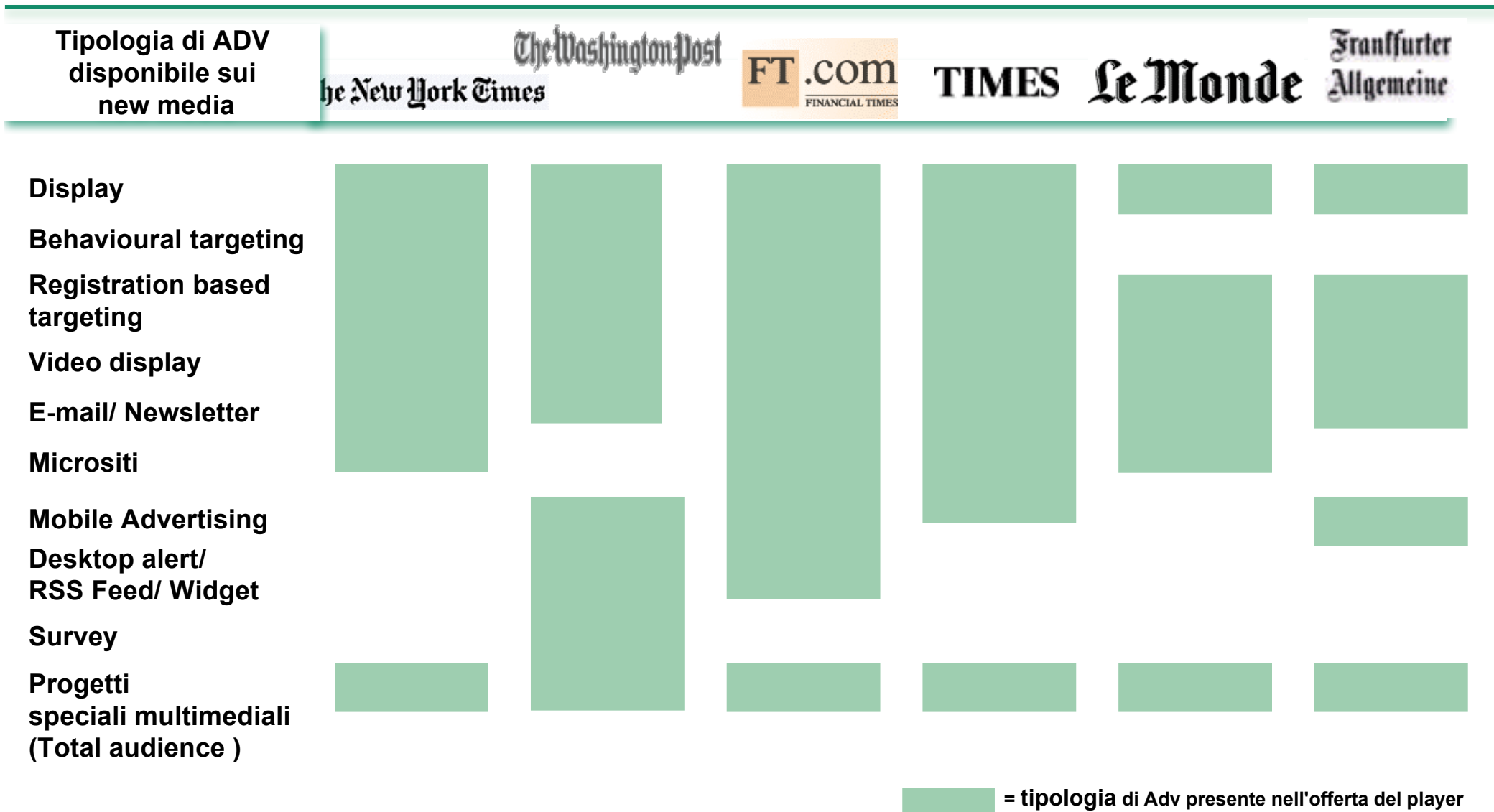
- : Siti web di canali TV
- : Portali Online "aggregatori"
- : Siti Web dei Quotidiani cartacei

Note: Gannett, Knight-Ridder and Tribune are sum of local news sites, not necessarily one national site

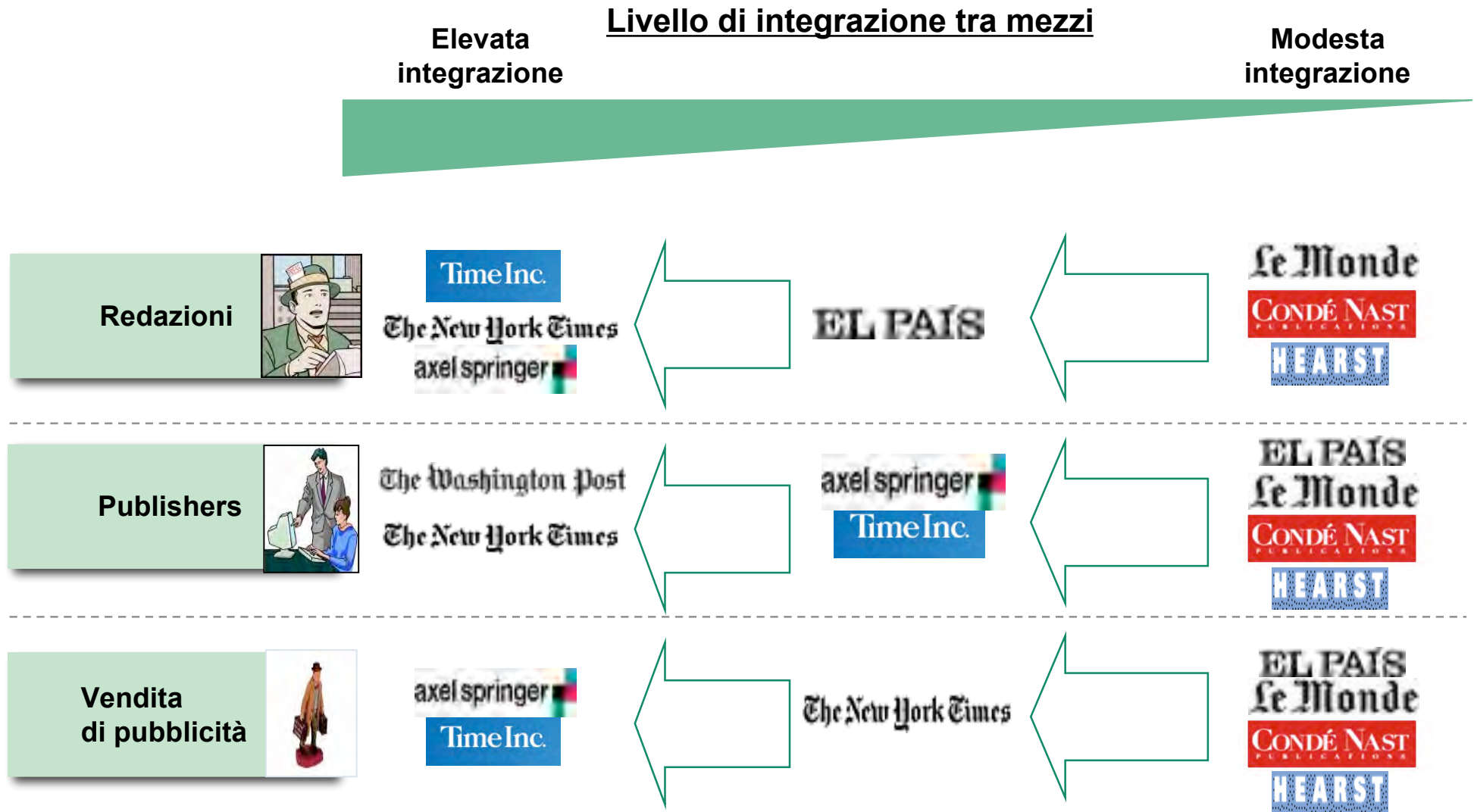
Fonte: Nielsen NetRatings, Feb 2009, MarketingChart.com

deck trends media_v4.ppt

Innovare nell'advertising, per dare agli investitori alternative efficaci e risultati più misurabili



Trasformare la cultura ed integrare l'organizzazione in ottica multimediale



Sperimentare nuove tecnologie e devices per facilitare l'acquisto e il consumo "sempre ed ovunque" di contenuto editoriale di qualità

Esempi di tecnologie wireless / mobile con aumentata facilità di lettura



Net-book



PDA /
smart phones



Chumby



Amazon' Kindle



Opera Mini –mobile
web browser



iPhone

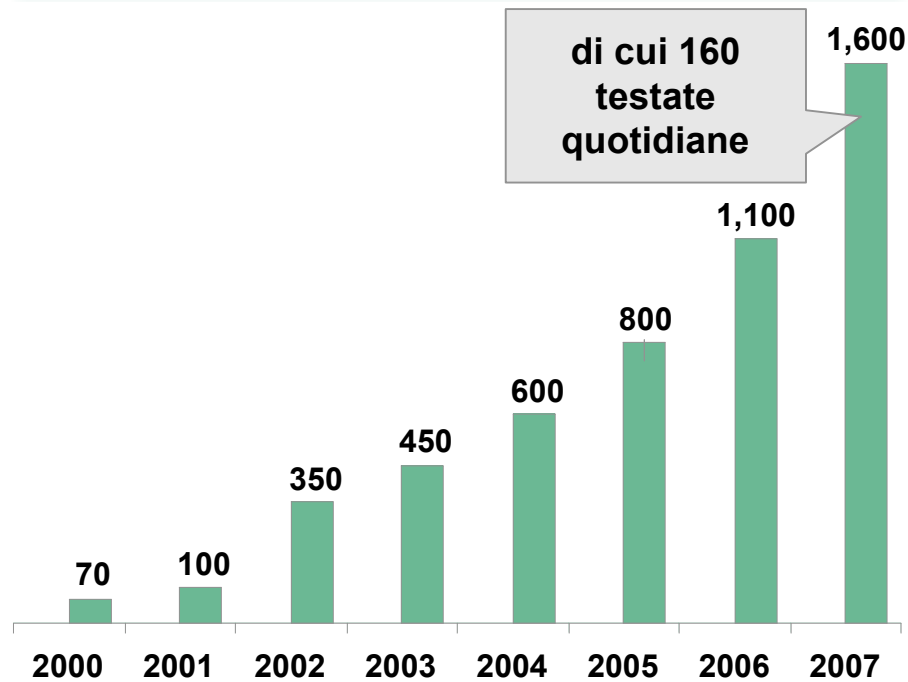
Sistemi e piattaforme di pagamento / micro-pagamento un'area chiave per lo sviluppo dei ricavi (i.e. i-tunes per la musica)

Necessario acquisire massa critica : tre direttrici chiave

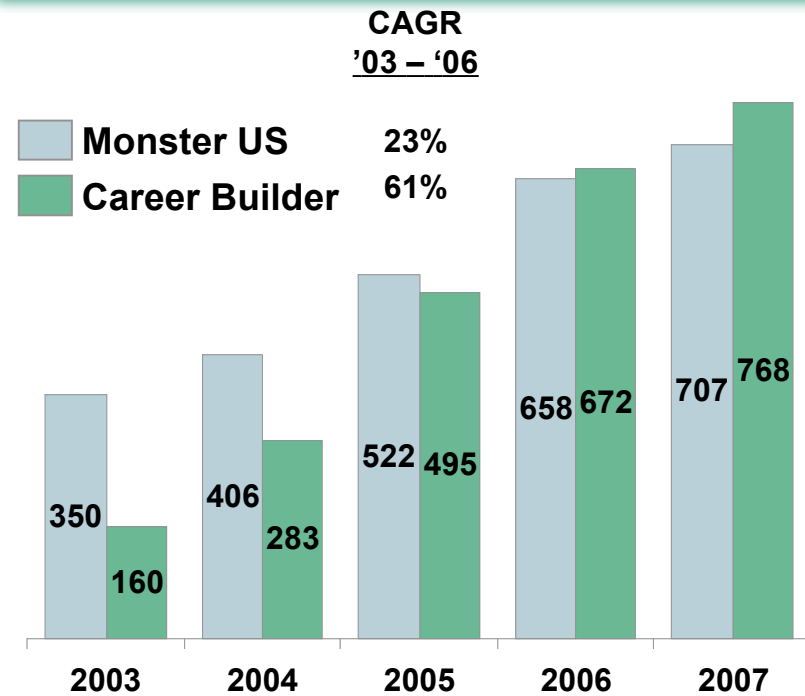


In US Career Builder è diventato leader di mercato costruendo un network di editori con 160 testate

Numero di testate editoriali del Network di Career Builder (2000-2007)



Revenues, USD



Le strategie per una nuova era dell'Editoria (III)

Diversificare il portafoglio di business, sviluppando anche revenues accessorie extra editoriali



- **Adottando una visione allargata del ruolo di una media company**
→ es. piattaforme di raccolta advertising , comparatori di prezzi,...
- **Sviluppando revenues accessorie extra editoriali (i.e. e-commerce , prodotti di entertainment non-editoriali, games....)**
- **Valorizzando appieno nel digitale il volume di contatti di qualità che gli Editori sono in grado di sviluppare**

Lo sviluppo di revenues accessorie , non-editoriali

Tipologia di prodotto

FISICI

Page Reprints

Turismo

Informatica/Elettronica

Abbigliamento

Assicurazioni

Editoria

Musica, Audiovisivi

Gift Cards, Ticketing

Arredamento

DIGITALI

E-learning

Mobile VAS¹

E-dicola

Games²

Foto

Modello prevalente:
Vendita
propri prodotti

Modello prevalente:
Vendita propri prodotti
+ prodotti di terzi

Modello prevalente:
Vendita propri prodotti
+ Lead generation

THE WALL STREET JOURNAL

Le Monde

The New York Times

theguardian

TIMES

EL PAIS

USA TODAY

Bild.de

Los Angeles Times

The Washington Post

FIGARO

I principali players editoriali hanno sviluppato un'offerta di prodotti e contenuti non-editoriali come fonte di ricavi accessori , sfruttando il traffico dei propri siti

1. Include Mobile Wallpaper, Download giochi per cellulari, Mobile reader, Email alerts, Texting services 2. Include skill games da giocare online + download a pagamento di giochi + betting
Fonte: Company Websites, Analisi BCG
deck trends media_v4.ppt

Ma il futuro dell'informazione giornalistica è in pericolo ?

Esempio: L'evoluzione dell'informazione politica in US

Elezioni presidenziali US 1992
 → Solo Copertura media tradizionale

Elezioni presidenziali US 2008
 → proliferazione di canali e fonti , anche non "giornalistiche" in senso classico



I Quotidiani , e i loro BRAND , possono sopravvivere nel nuovo ecosistema dell'informazione ?

L'informazione di qualità resterà se i Brand editoriali sapranno svolgere ancora un ruolo chiave per i lettori

Approfondimento e approfondimenti specifici

Interesse crescente dei lettori per temi verticali specifici e per il loro approfondimento (anche interattivo)

Ruolo di approfondimento, e commento di temi specifici

TOP 15 HEALTH JOBS REMAIN OPEN AMID CRISIS

GOP Still Filibustering HHS Nominee Sebelius Despite Flu Outbreak... NYT: It is "Deeply Disquieting" That Obama Administration Has Few Top Health Officials In Place

THE HUFFINGTON POST

Verificatori della veridicità di fatti e affermazioni politiche

Proliferazione di opinioni e di affermazioni direttamente comunicate da politici, opinion leader,...

Ruolo di "verifica / inchiesta"

The Truth-O-Meter

A scorecard separating fact from fiction

Barack Obama: "Already we've identified \$2 trillion in deficit reductions over the next decade." **BARELY TRUE** (Accounting method inflates the number)

Barack Obama: "Venezuela is a country whose defense budget is probably 1/600th of the United States." **MOSTLY TRUE** (his numbers are off, but the sentiment is largely right)

St Petersburg Times
PolitiFact.com
2009 Pulitzer Prize winner

Guida autorevole nel sempre più vasto ecosistema delle Informazioni

Proliferazione di News/Informazioni
→ Sempre più complicato per i Lettori navigare / orientarsi nell'ecosistema delle News e trovare le notizie affidabili

Ruolo di "Guida autorevole"

The New York Times

The New York Times

Le strategie per una nuova era dell'Editoria : una sintesi

Aggredire la struttura di costo del business editoriale tradizionale

Sviluppare una strategia di distribuzione multimediale di contenuto di qualità, per ritornare a far crescere i ricavi

Diversificare il portafoglio di business, sviluppando anche revenues accessorie extra editoriali

Ricoprire, come Editori , alcuni ruoli chiave chiesti dai Lettori anche nella nuova era multimediale : Selezionare, approfondire ,commentare

**Esiste un futuro per l'informazione di Qualità
→ I gruppi che sapranno evolvere verso la multimedialità , con un modello operativo più efficiente , avranno un ruolo nella nuova era dell'Editoria**



Le radici della crisi e le strategie per una nuova era

Nicola Pianon , Senior Partner

Bari, 11 Giugno 2009

THE BOSTON CONSULTING GROUP