BAIN & COMPANY

Il panorama della distribuzione editoriale

Alberto Regazzo - Director
Elisabetta Taverna - Principal
Alberto Michelotti - Manager

Torino, 20 Giugno 2012

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Il mercato dei quotidiani sta attraversando una crisi ciclica, aggravata da elementi strutturali

Elementi Strutturali

- Diffusioni in continuo calo
- Esaurimento del filone collaterali
- Investimenti pubblicitari in calo per
  - -migrazione su nuovi mezzi
  - -nuove forme di comunicazione
- Digitale cambia la fruizione dei media e frammenta l'audience

Editori Tradizionali

Elementi Ciclici

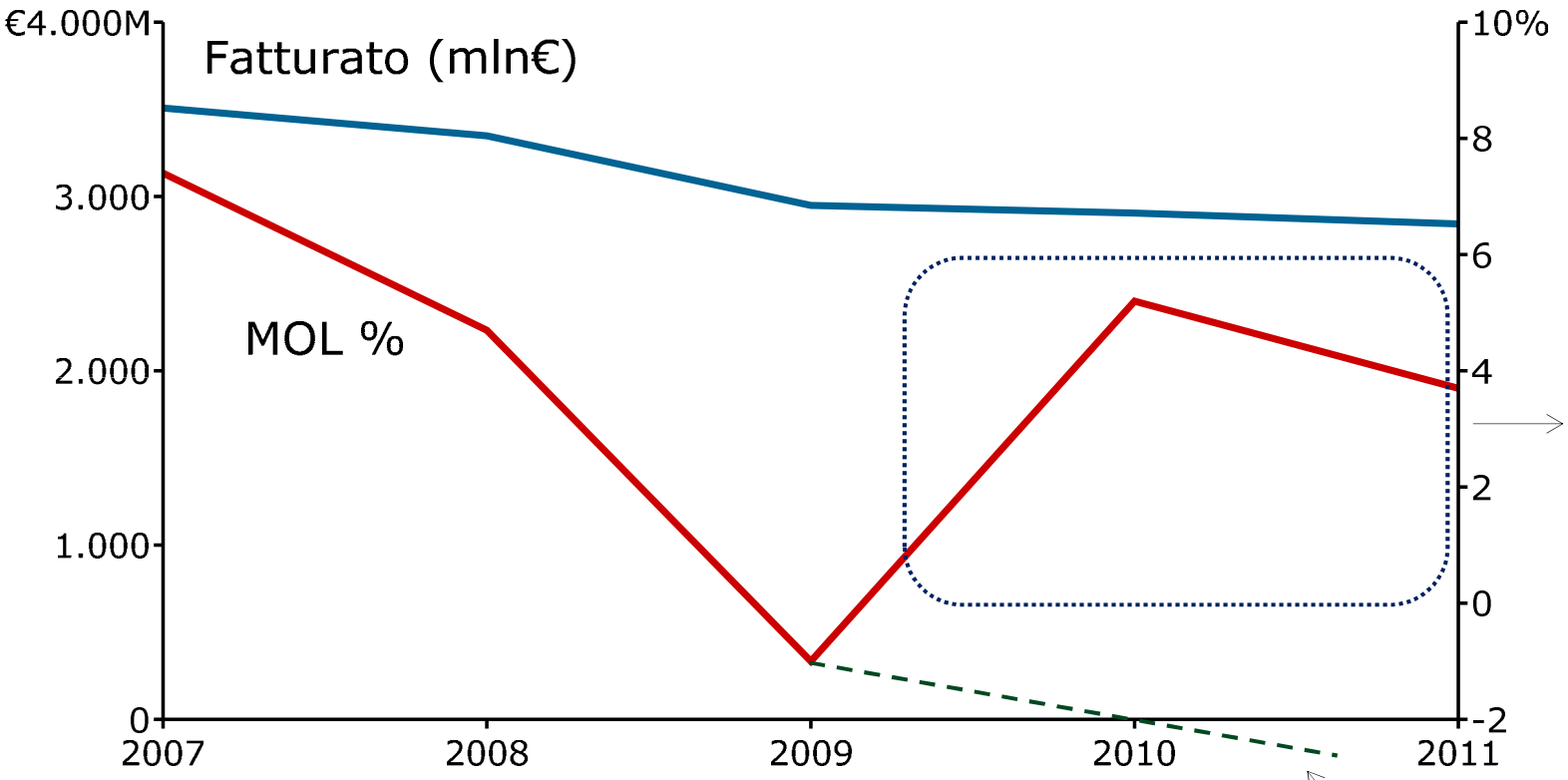
- Spesa in pubblicità, storicamente correlata all'andamento del PIL
- Riduzione di tutte le spese discrezionali, compreso l'acquisto di media/ entertainment

La pubblicità non tornerà ai livelli pre-crisi
Le modalità di fruizione dei contenuti sono cambiate per sempre

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Gli editori di quotidiani registrano crescente pressione economica sui risultati, malgrado le azioni di recupero efficienza

Quotidiani (editori)*



"OXYGEN BUBBLE"
guadagnata grazie alla messa in atto di **azioni di efficientamento**

Impatto stimabile **al netto di azioni di ristrutturazione** messe in atto da tutti i principali editori

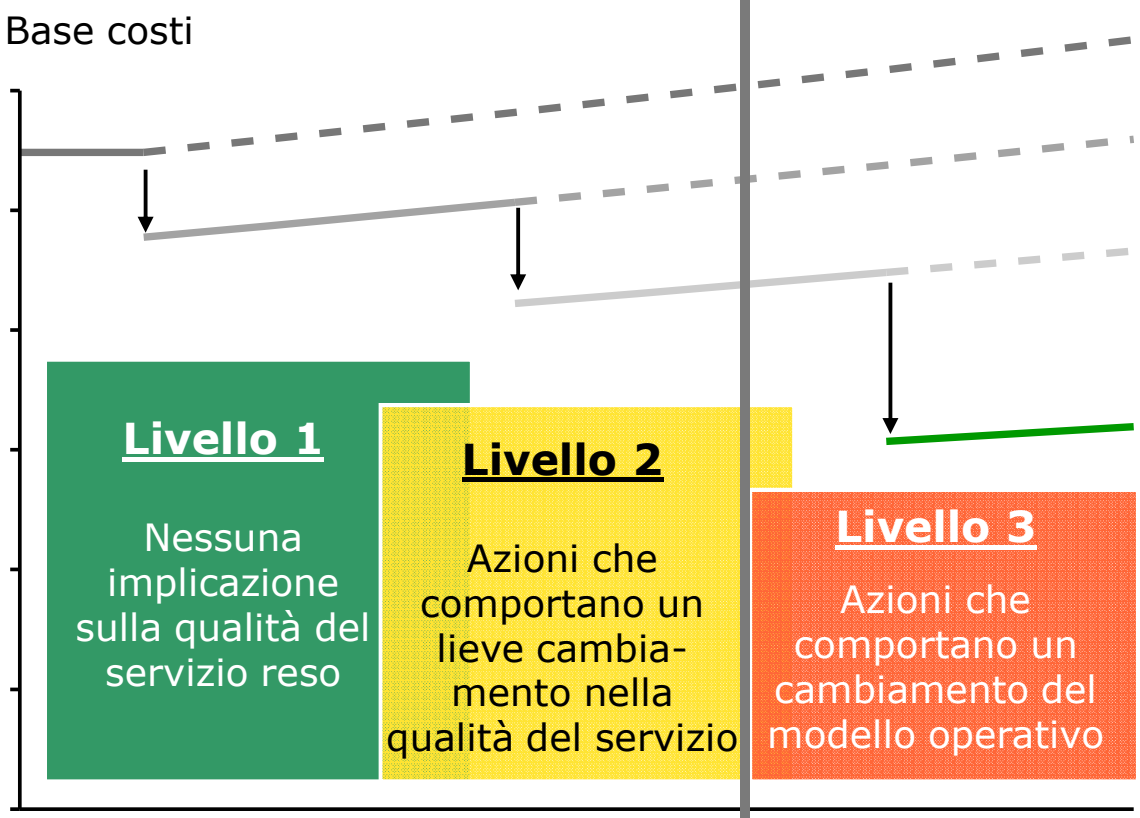
* Fonte FIEG *"La Stampa in Italia 2009-2011"*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Gran parte delle iniziative di efficientamento sono state portate avanti: è il momento di interventi strutturali e innovativi

Fino ad oggi:
Interventi sulla base costi

Da oggi in poi:
Cambio del modello operativo



- **La crisi non è ciclica** e occorre definire interventi strutturali, che portino ad una **evoluzione del modello operativo**, in termini di:
  1. struttura del prodotto e foliazione
  2. newsroom e processi di redazione (no trade off efficacia - efficienza)
  3. raccolta pubblicitaria
  4. stampa, investimenti e processi produttivi
  5. distribuzione
  6. digitale (trasversale)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

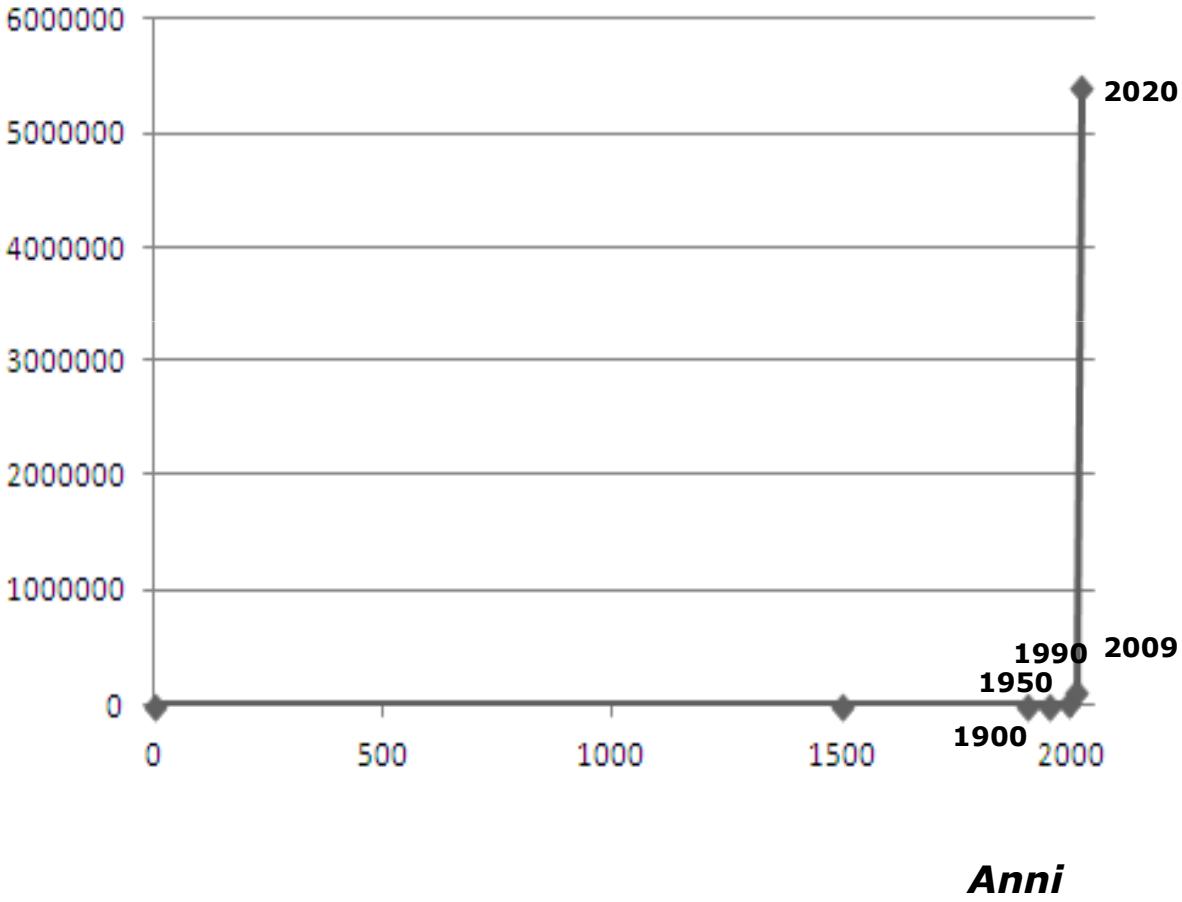
Tutta la filiera deve essere coinvolta: il settore è un "cantiere", serve proattività

	Creazione contenuti / Raccolta pubblicitaria	Produzione	Distribuzione
Cambia-menti in atto	**<u>Creazione contenuti</u>** • Crescente rilevanza delle piattaforme digitali • Riduzione delle barriere all'entrata • Da one-way a two-way • Focus crescente su valore aggiunto per il lettore • Interazioni social e peer to peer che riducono le opportunità di controllo per l'editore **<u>Raccolta pubblicitaria</u>** • Riduzione dei budget • Moltiplicazione delle opzioni per gli inserzionisti (piattaforme e modalità)	• Calo dei volumi con conseguente **ricerca di efficienze** • Affermazione di **nuove tecnologie**	• **Moltiplicazione dell'offerta** per contrastare cali diffusionali • **Erosione dei margini** lungo la filiera • **Chiusura delle edicole**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Interventi sulla struttura del prodotto: è necessario ripensare l'offerta e focalizzarsi sui soli contenuti a valore aggiunto

Ammontare di contenuti offerti (index)



In un contesto di **esplosione di contenuti offerti**, è necessario puntare su contenuti differenzianti e a valore aggiunto:

Da informazioni "commodity"

A contenuti differenzianti e specialistici (commenti, approfondimenti, ampliamenti, drill down specifici)

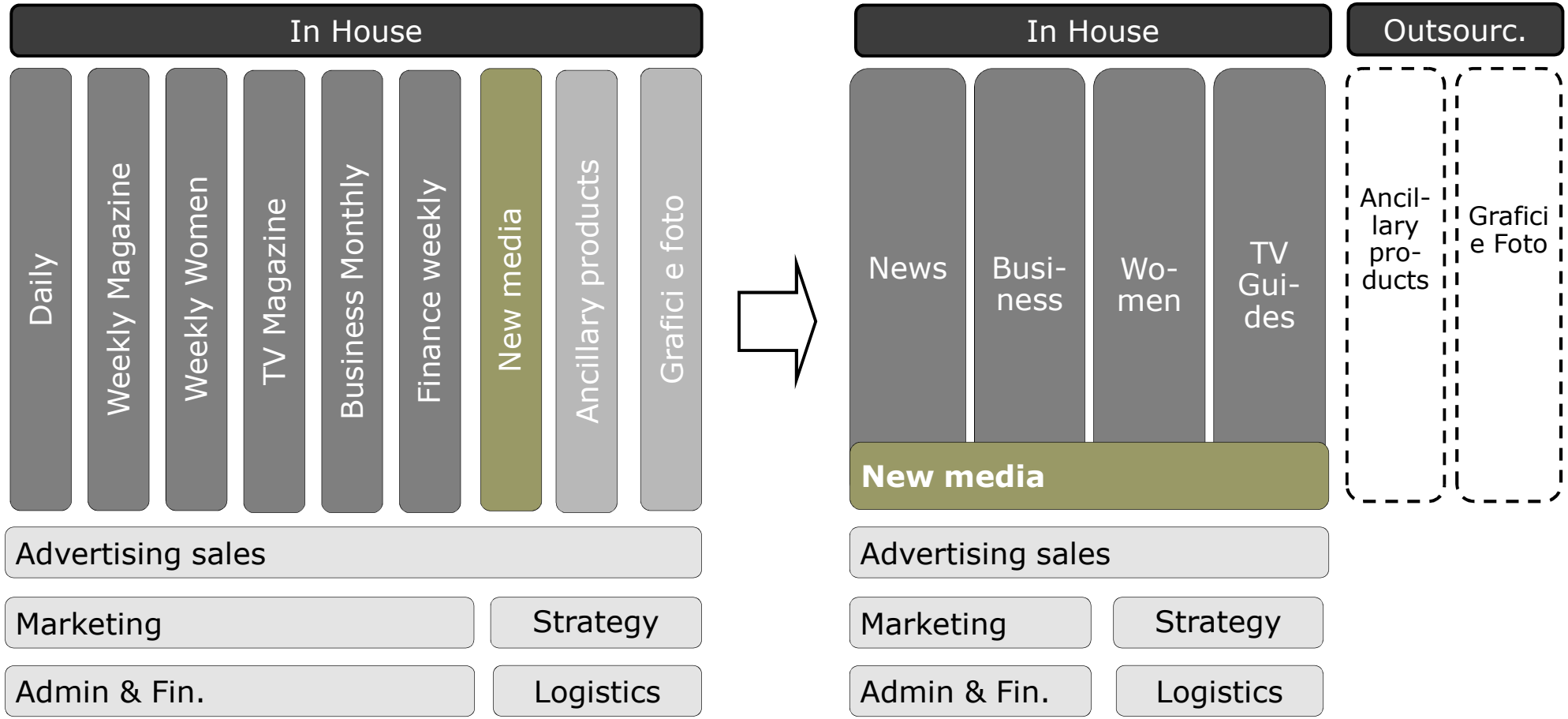
Con **impatti sulla struttura del prodotto e riduzione della foliazione cartacea**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Interventi sulla redazione: occorre rivedere il modello operativo, con focus sulle attività core e ricerca di efficacia/ efficienza...

Da silos organizzati per prodotto, e tutto fatto in house...

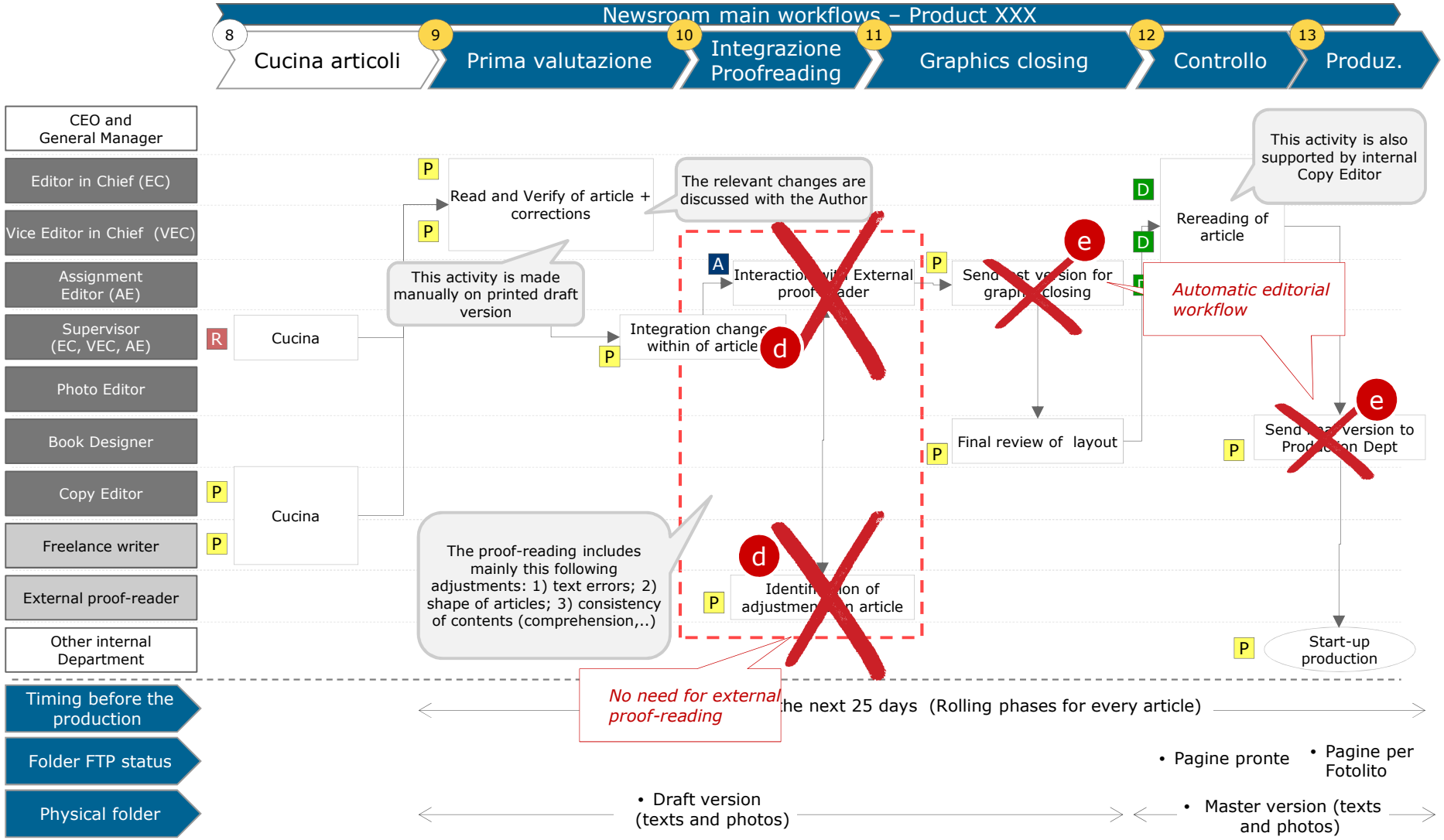
...a redazioni integrate multimediali, con outsourcing attività non core



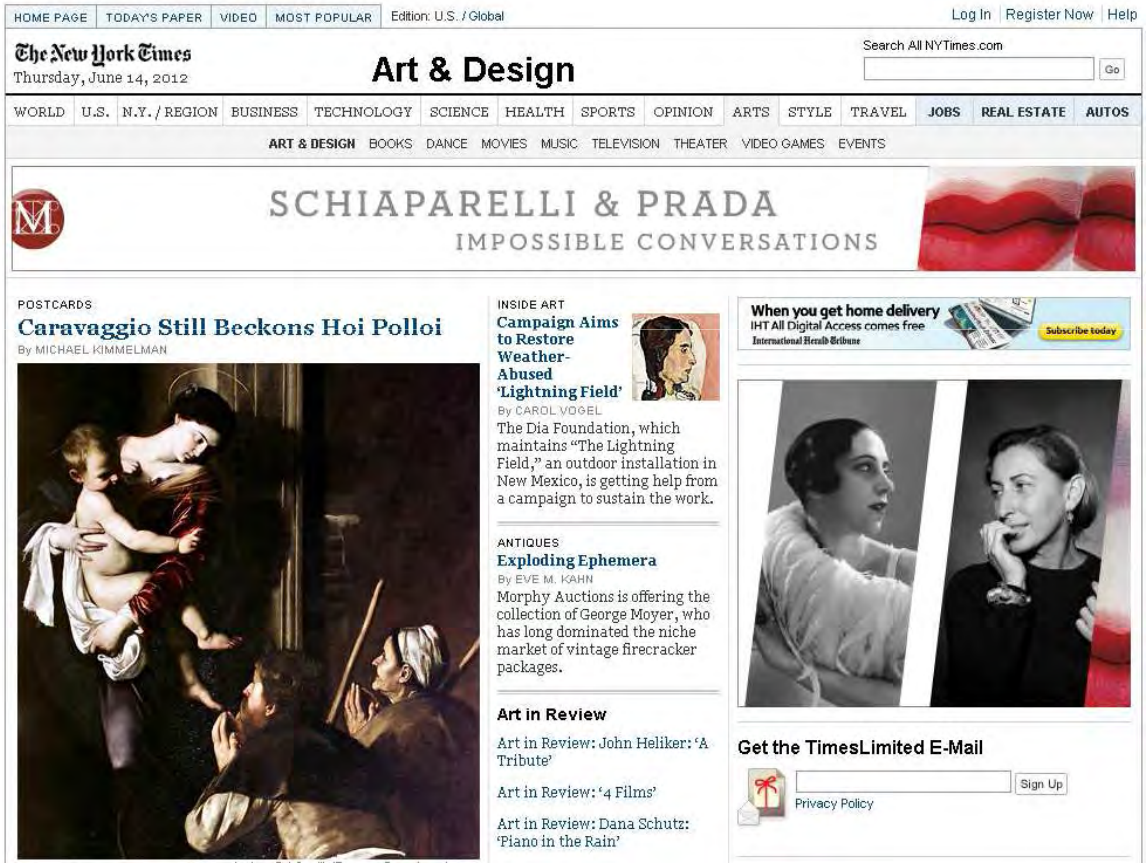
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

...e conseguente ripensamento radicale dei processi interni

ESEMPIO DI RIDISEGNO DEI PROCESSI DI REDAZIONE:



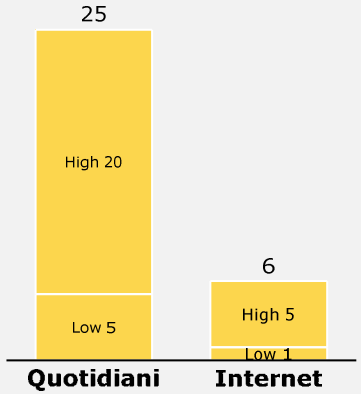
Interventi sulla strategia di raccolta pubblicitaria: da pubblicità push a generazione di "engagement" intorno al brand,...



...e spazio per ripensare i modelli di raccolta: c'é un potenziale di aggregazione tra le concessionarie attuali?

1. Spostamento **investimenti pubblicitari verso nuove piattaforme/ forme di comunicazione alternative**

2. Progressiva **contrazione del costo contatto**



3. Ricerca di **alleanze da parte di nuove piattaforme** di aggregazione contenuti (eg. Facebook, You Tube,...)

Evoluzione delle concessionarie:

CONCESSIONARIE TRADIZIONALI	CONCESSIONARIE DI DOMANI?
Manzoni	?
RCS Pubblicità	?
System	?
Publikompass	?
...	

Domande chiave:

- Disporre di reti proprie è un fattore differenziante?
- Il Marketing del quotidiano è sufficiente a definire / guidare le strategie di pubblicità?
- Che tipo di aggregazioni saranno possibili? (aggregazioni orizzontali vs. consolidamento)
- Che impatti sulla filiera (eg. Media Center)?

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Interventi sulla produzione: sono già stati condivisi molti centri stampa...

All'estero

- US: **consolidamento di centri stampa** da parte di editori di quotidiani con concentrazione della produzione presso centri stampa di terzi (recupero di saturazione, omologazione di formati) della stessa catena
  - 8 nel 2012 (The Herald News in Fall River Mass, Telegram & Gazette in Worcester Mass., etc.)
  - 30 nel 2011 (Chicago Sun-Times and seven suburban dailies, Gannett Offset in Chandler, etc.)
  - 18 nel 2010
- Australia: annuncio di **condivisione produzionei** tra **Fairfax Media e News Limited**
- Giappone: annunciate **sinergie produttive** tra **Asahi e Yomiuri Shimburn**
- Spagna: accordo tra **Unidad Editorial (Gruppo RCS) e Grupo Bermont** nel settore del printing

In Italia

- **Centro stampa CSQ di Rovato,** per produzioni di Eco di Bergamo e Giornale di Brescia
- **Centro stampa RCS di Pessano** produce da inizio 2012 La Stampa per il nord est
- **Iniziative varie da parte di editori locali di terziarizzazione della produzione** presso stampatori professionali e/o altri editori

Il formato è davvero un fattore differenziante (per tutti i quotidiani)?
Che trade-off fra formato differenziato e governo del costo?

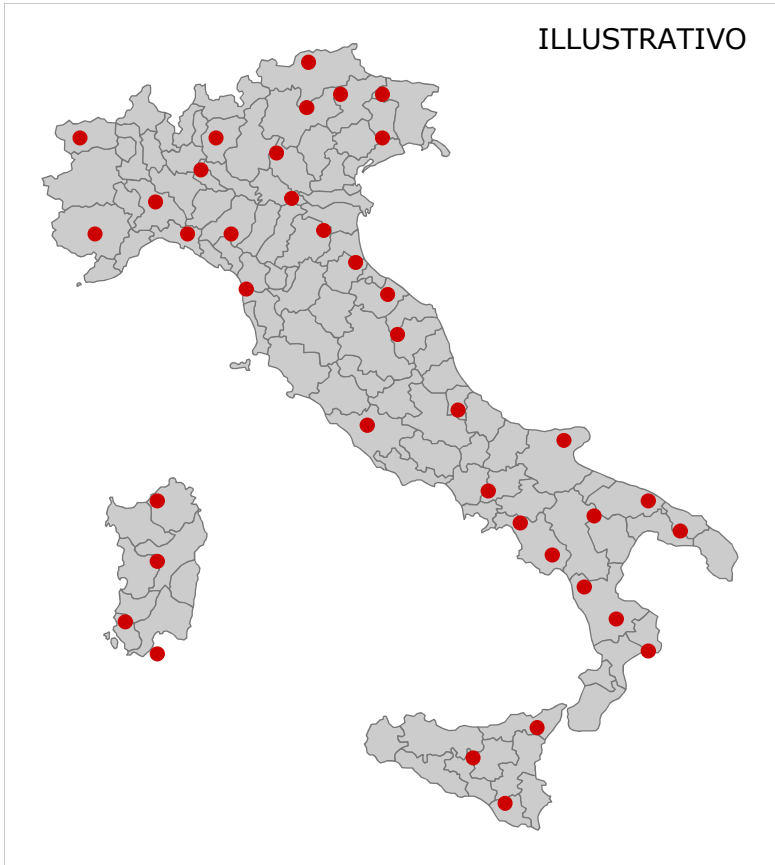
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

...e bisogna ripensare i footprint di produzione e distribuzione, per beneficiare collettivamente di maggiori efficienze

Footprint produzione

Definito in funzione di valutazioni/ opportunità **dell'Editore**

Footprint distribuzione



Definito in funzione di valutazioni/ opportunità **del Distributore Nazionale**

Ripensare le relazioni <u>tra diverse fasi della catena del valore</u>:

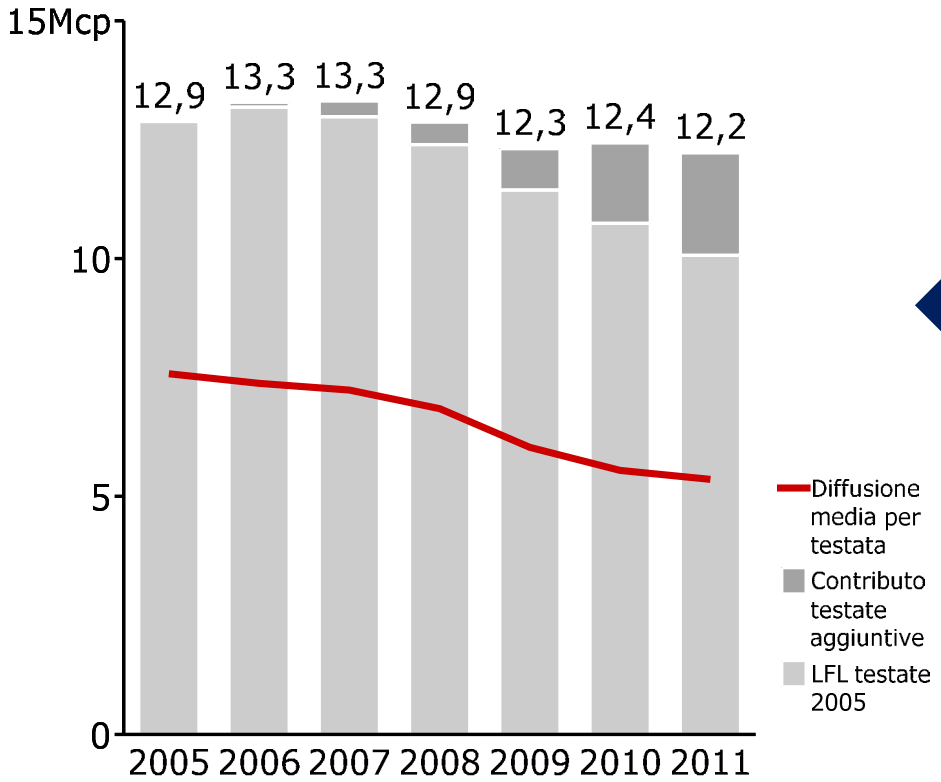
- **Evoluzione volumi** complessivi
- Utilizzo di **nuove tecnologie** per essere più vicini al cliente e rivedere le relazioni nella filiera (fino all'on demand)
- **No trade off tra efficacia ed efficienza**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Interventi sulla distribuzione: moltiplicati i prodotti per contrastare il calo diffusionale e ricercate efficienze

Moltiplicazione dei prodotti

Es. Periodici mensili

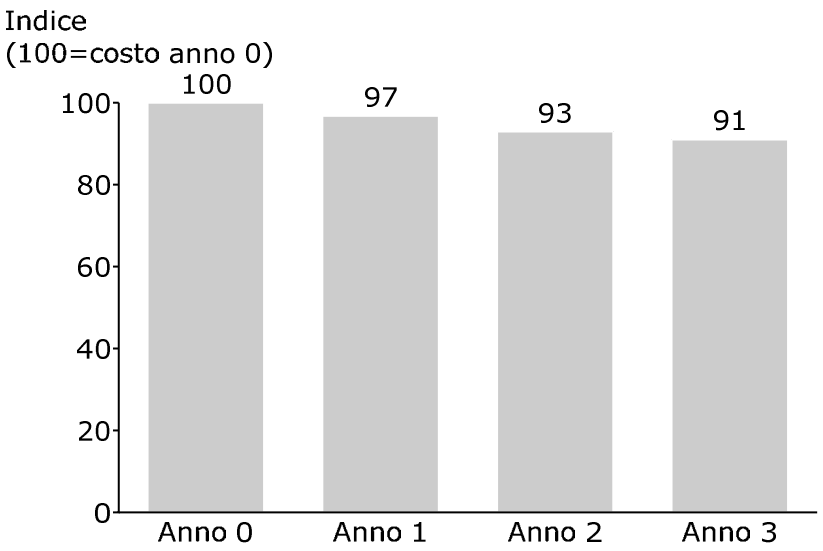


# testate	85	90	92	94	102	112	114

Ricerca di efficienze per l'editore

- Riduzione sconto di distribuzione e trasferimento a monte di sinergie distributive

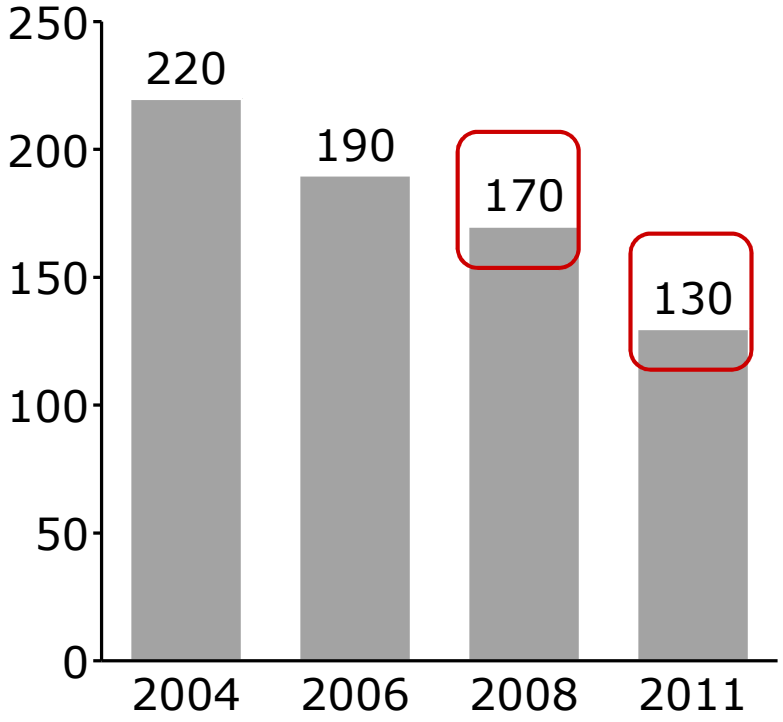
Es. evoluzione costi distributivi editore quotidiani verso DN (a volumi costanti)



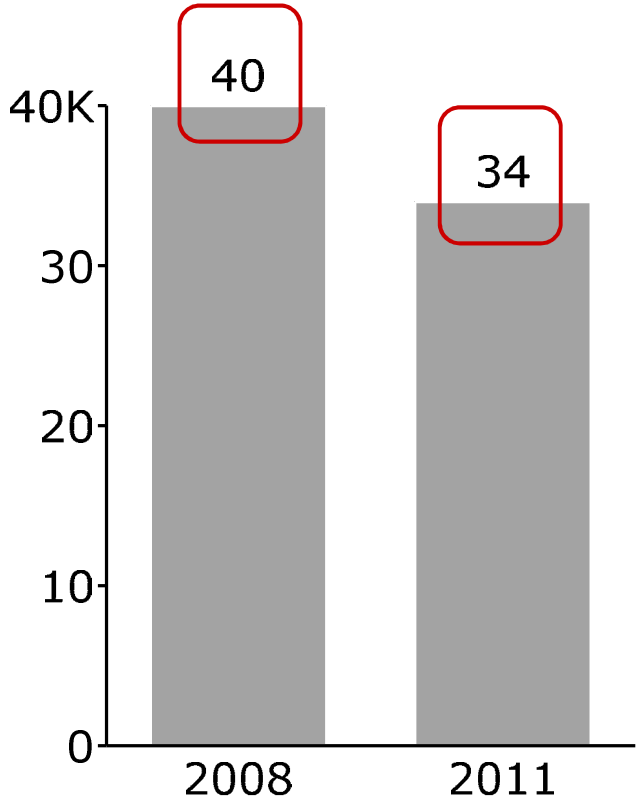
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Le difficoltà del settore hanno portato alla riduzione di DL (selezione/ concentrazione) e delle edicole...

Numerica DL



Numerica Edicole

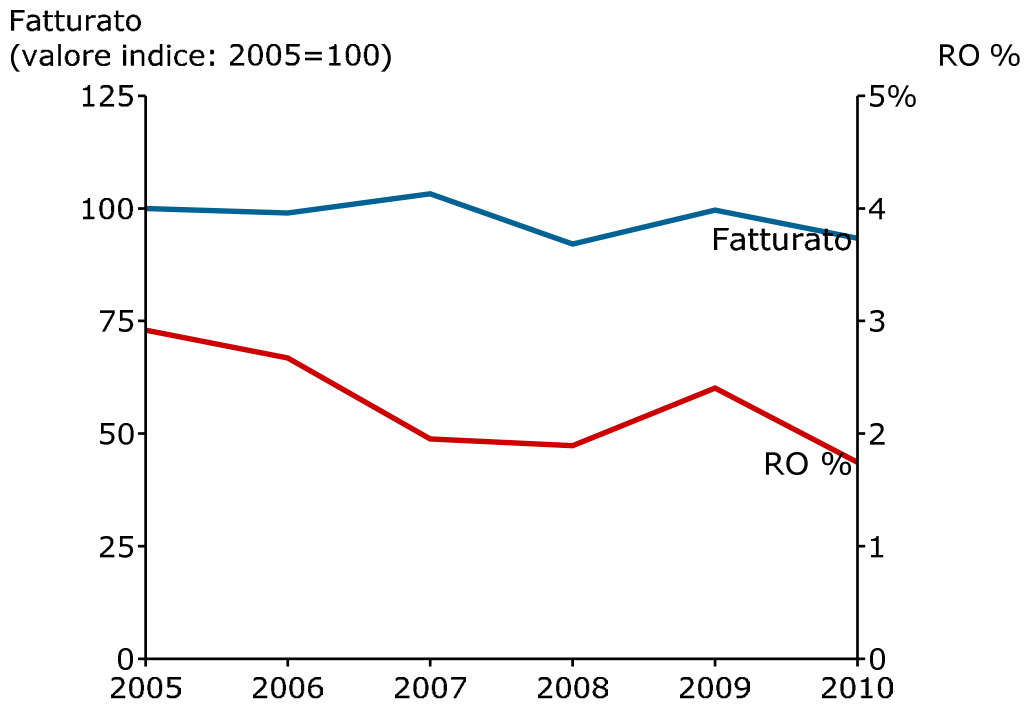


Fonte: analisi dati diffusionali selezionati da un panel di editori e DN, rassegne stampa

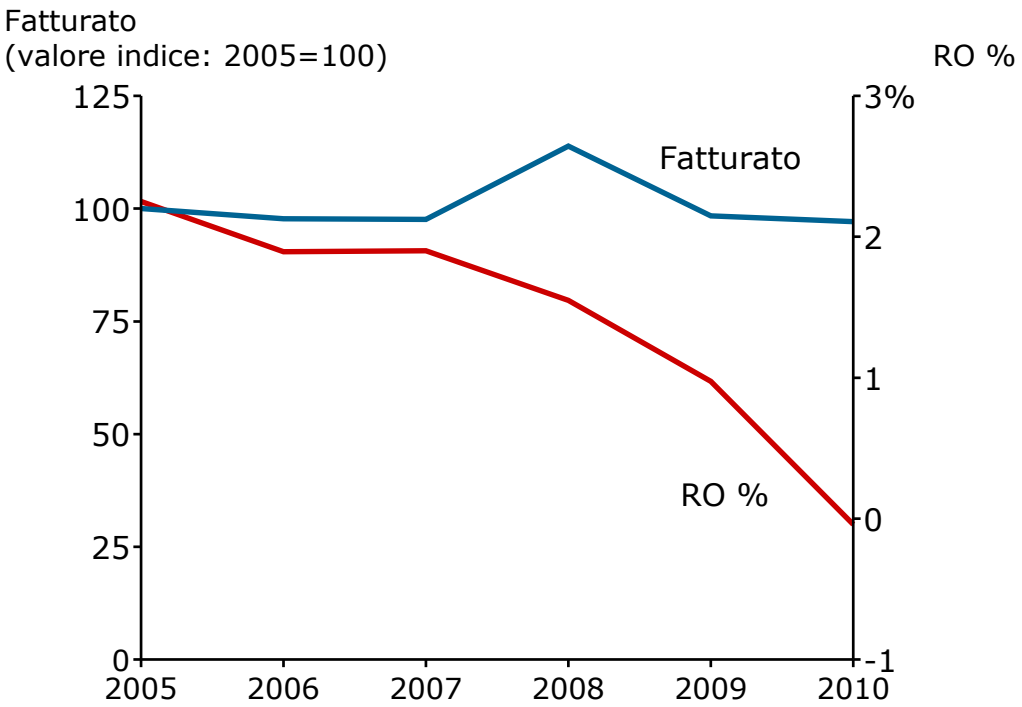
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

...e portano a una contrazione dei margini dei distributori, limitando la capacità di investimento e innovazione della filiera

DL di grandi dimensioni
(>500 edicole)



DL di piccole dimensioni
(100-200 edicole)



Meccanismo di remunerazione della filiera a % sul venduto non incentiva efficienze per l'editore e non sostiene la marginalità del distributore

Nota: utilizzato un panel di riferimento rappresentativo dei cluster analizzati

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Le opportunità: Ottimizzazione della filiera distributiva

Livello 1

Nessuna implicazione sulla qualità del servizio reso

Livello 2

Azioni che comportano un lieve cambia-mento nella qualità del servizio

Livello 3

Azioni che comportano un cambiamento del modello operativo

Ottimizza-zione della filiera distributiva

Efficienza distributiva DN/DL

- Ottimizzazione della qualità distributiva: minimizzazione del trade off reso vs. mancate vendite

Integrazione della filiera DN-DL-edicole

- Integrazione operativa e/o aggregazione per:
  - ridurre la distanza fra editore e cliente
  - catturare sinergie

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Efficienza distributiva: è necessario intervenire "chirurgicamente" ai vari livelli della filiera

1

Sviluppo algoritmi e strumenti SW che migliorino il forecast del venduto e la proposta di fornito per testata a tutti i livelli della filiera (Nazionale, DL, edicola)

4

Change management:

- Formazione delle **risorse diffusionali/ di marketing**
- **Comunicazione degli obiettivi** ai DL e agli ispettori

5

Processi e organizzazione: Definizione responsabilità chiave su performance distributive (diffusione vs. marketing)

Strumenti di gestione (processi, SW)

Editore → **Distribu-zione DN-DL** → **Distribuzione DL-Edicola**

2

Determinazione per ogni testata degli **obiettivi di reso ed esaurito** a livello nazionale e locale, e loro monitoraggio

3

Validazione e affinamento dell'approccio con **test sul campo**, da effettuare sia a livello di DL che Edicola

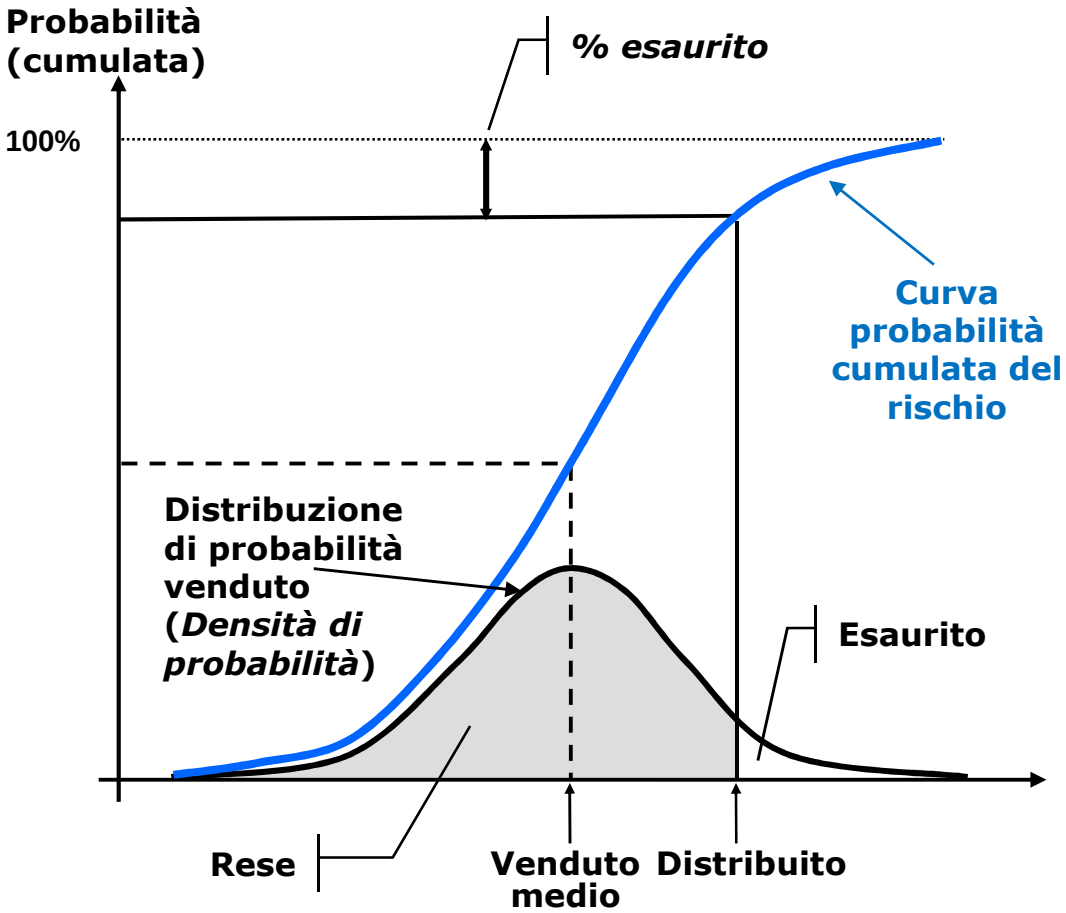
6

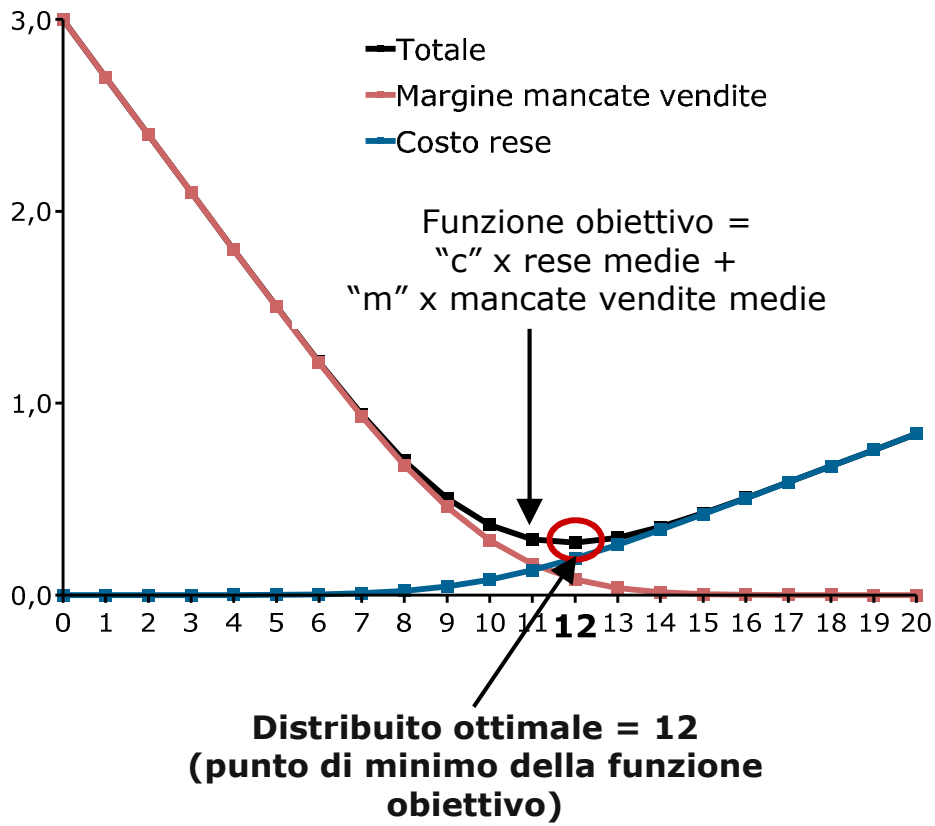
Condivisione SW DN-DL e processi di distribuzione sull'edicola:

- Condivisione linee guida distributive DN-DL
- Upgrade SW per integrare la metodologia negli strumenti prenotativi
- Gestione avanzata relazione con punto vendita

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Un elemento chiave nell'ottimizzazione della filiera è l'upgrade di modelli statistici nella distribuzione



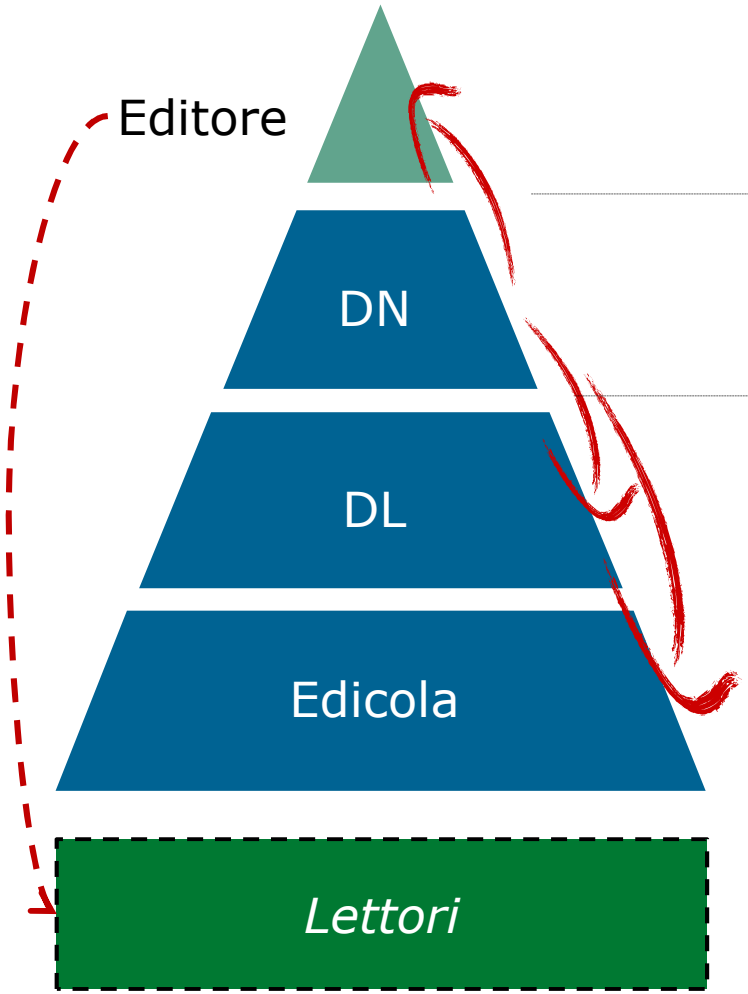


La statistica fornisce distribuzioni di probabilità che descrivono accuratamente la volatilità delle vendite in edicola…

…e che pertanto permettono di definire operativamente quante copie fornire a ogni edicola / DL

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

E’ necessario accrescere la collaborazione ai vari livelli della filiera



Opportunità di collaborazione

Ridefinizione delle modalità di **interazione con il Marketing dell’editore**

E’ necessario **fare scala** con operazioni commerciali (es. franchising) ed accrescere il livello di **partecipazione della filiera**

Integrazioni di **sistemi e processi di pianificazione**

Informatizzazione per migliorare **quantità, qualità e timing** delle informa-zioni raccolte sul punto vendita e definzione azioni “real time”

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Le opportunità: Innovazione

Livello 1	Livello 2	**Livello 3**
Nessuna implicazione sulla qualità del servizio reso	Azioni che comportano un lieve cambia-mento nella qualità del servizio	Azioni che comportano un cambiamento del modello operativo

Innova-zione

Nuove forme di collaborazione fra DN e con DL

- Partnership/ aggregazioni con finalità di efficienza (es. messa in comune trasporti primari)
- Aggregazione/ progressiva concentrazione/ verticalizzazione

Marketing "di canale" (con Editore)

- Adozione di strategie "Retail" per supportare traffico, aumentare conversion rate, massimizzare lo scontrino medio
- Diversificazione dell'offerta al di fuori del mondo editoriale, sfruttando la capillarità della rete distributiva delle edicole

Profilazione del lettore per offerte perso-nalizzate

- Profilazione socio-demografica del lettorato a livello territoriale, ai fini di consentire l'elaborazione di un'offerta pubblicitaria ed editoriale più mirata
  - il ritorno sull'investimento pubblicitario per l'inserzionista
  - la valorizzazione degli spazi venduti

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Prima di parlare di vera e propria innovazione: valutare nuove forme di collaborazione fra DN

Edicola	Abbonamenti	Potenziali sinergie
Commerciale / marketing		Area strategica da gestire con l'Editore
Prenotazione		Fattore fortemente differenziante, sinergie su sistemi / know-how
Logistica Avviamenti	Logistica Abbonamenti	Elevati costi fissi, necessità di massimizzare la saturazione
Rete Ispettori		Possibili sinergie, funzione di numero di testate gestite
Amministrazione Vendite		Attività non core, condividere processi / sistemi interni
Customer Care		Possibili sinergie, servizio legato a specificità prodotti gestiti in relazione con Editore

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Passando all'innovazione: fattore essenziale è il miglioramento delle visibilità / interazione con le edicole...

✓ Informazione significativa	Editori	Stampa-tori	Distributori nazionali	Distributori locali	Operatori postali	Edicole
Acquisti	✓	✓	✓	✓		✓
Vendite	✓		✓	✓		✓
Logistica	✓	✓	✓	✓	✓	
Customer service	✓		✓	✓	✓	
Gestione rese	✓		✓	✓	✓	
Visibilità informazioni per l'Editore	●	●	●	●	◕	○

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

… che può essere perseguito attraverso l'**informatizzazione delle edicole**

Stadio evolutivo	Informazioni dell'Editore
3. "CARD"	• "Pattern" di acquisto dei lettori affiliati -location -prodotti acquistati congiuntamente -frequenza di acquisto -…
2. OTTIMIZZA-ZIONE DEL FLUSSO INFORMATIVO	• Curva di distribuzione oraria / giornaliera del venduto, con granularità a livello edicola (in tempo reale)
1. OGGI	• Distribuito, reso, esaurito, a livello nazionale e di DL, a valle della ricezione del reso da Inforete

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

L'ottimizzazione del flusso informativo consente di migliorare il controllo delle vendite e la gestione degli ordini

Ottimizzazione flusso informativo

Controllo vendite

- **Controllo** sistematico e continuativo delle **vendite "real time"**, con conseguente possibilità di **gestire** tempestivamente eventuali **stock-out**

Gestione "ordini" prodotti editoriali

- Possibilità per gli edicolanti di **prenotare e riordinare** prodotti editoriali, anche in **logica di eccezione** rispetto alle quantità standard

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

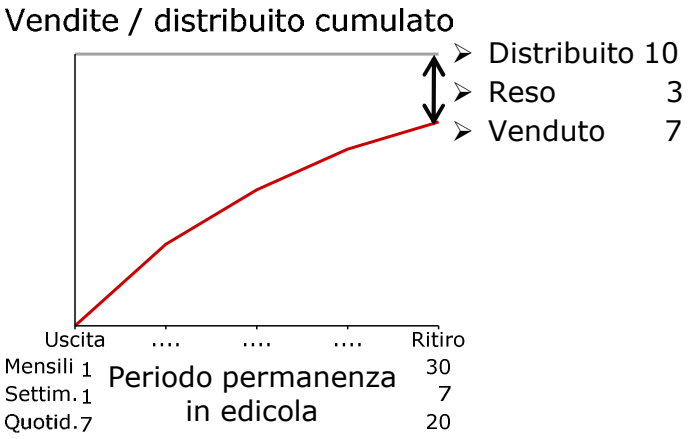
Il controllo "real time" delle vendite a sua volta consente di migliorare la qualità delle previsioni diffusionali...

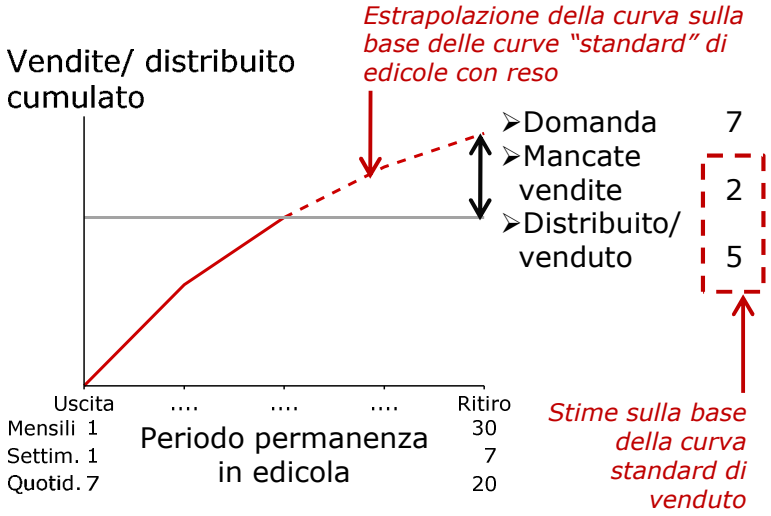
Controllo vendite

Gestione "ordini" prodotti editoriali

Informazioni disponibili a editore / DN

	Edicola con reso	Edicola in esaurito
Situazione attuale	• Distribuito 10 • Reso 3 • Venduto / domanda 7	• Distribuito / venduto 5 • Mancate vendite na • Domanda na
Flusso informativo ottimizzato		





Possibilità di tracciare in modo puntuale le curve di acquisto dei consumatori sulle edicole ...

...in modo da potere valutare le mancate vendite derivanti dalla non disponibilità del prodotto

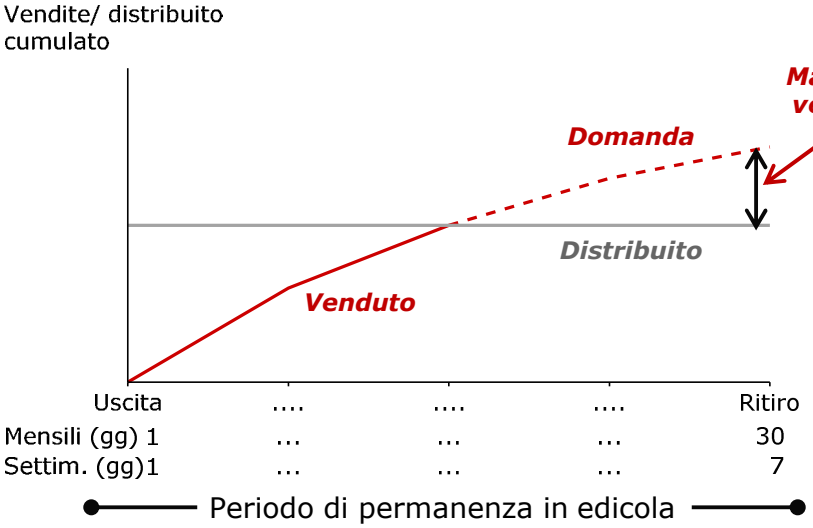
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

… e di gestire puntualmente il "refill" dei punti vendita, come già avviene nella GDO

Informa-zioni dispo-nibili a editore / DN

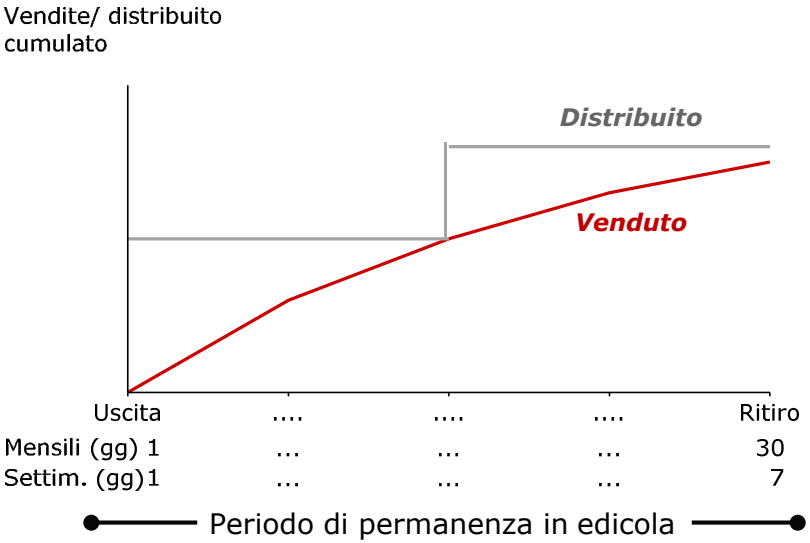
Situazione attuale

Edicole con distribuito inferiore a domanda teorica



A oggi i riassortimenti sono gestiti limitatamente/ per nulla, in quanto non è possibile un governo puntuale

Flusso informativo ottimizzato



Con disponibilità delle informazioni a livello centrale, è possibile definire policy di riassortimenti e controllarne la corretta applicazione

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Infine, l'introduzione di "card" può diventare un asse di sviluppo sul quale innestare l'offerta di nuovi servizi

Card

Programmi fedeltà

- Gestione di **programmi di fidelizzazione** con raccolta punti per gli **editori serviti** tramite l'**emissione** di una **carta identificativa** a banda magnetica o dotata di un microchip

Pagamenti con carte di credito/debito

- Servizi di **pagamento con carta** di credito/debito per acquisti effettuati **presso il punto di vendita**, effettuando un accordo con un operatore specializzato del settore

Carte prepagate

- Servizi di **pagamento con carta prepagata** di acquisti effettuati **presso il punto di vendita**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

La “card” permette di raccogliere informazioni sul lettore e avviare programmi di fidelizzazione

	Fase 1: Carta mono-Testata	Fase 2: Carta mono-Editore	Fase 3: Carta pluri-Editore
Descrizione	Carta che consente la raccolta punti e la partecipazione a promozioni relative ad una singola testata	Carta che consente la raccolta punti su tutte le testate vendute da un determinato editore	Carta che consente la raccolta punti su un insieme predefinito di testate non concorrenti distribuite dal DN
Requisiti	• Buona penetrazione del POS presso le edicole (10.000) • Comunicazione dell’iniziativa da parte dell’Editore	• Requisiti di Fase 1 • Iniziative di bundling da parte dell’Editore	• Requisiti di Fase 1 • Gestione del rapporto fra gli Editori (testate inserite, ripartizione costi promozionali,...)
Fattibilità	●	◕	◔
Attrattività per il cliente	◔	◕	●

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

La “card” consente anche di raccogliere dati sul lettore, utili per profilare l’offerta editoriale e pubblicitaria

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Intorno all'informatizzazione delle edicole e alla card è possibile sviluppare una serie di altri servizi innovativi

Servizi diversificati (esempio)

Ricariche schede prepagate cellulari	• **Ricarica di schede pre-pagate** per gli operatori di telefonia mobile a fronte del **versamento di contante** all'edicolante da parte del cliente
Pagamento di utenze	• Pagamento di utenze relative ad **utilities** (elettricità, telefonia fissa, acqua, gas,...) e **adempimenti amministrativi** (tasse, multe,...) presso l'edicola tramite **contante o carta** di credito/debito
Lotterie/giochi a premi	• **Accettazione giocate** per lotterie e giochi a premi
E-ticketing	• **Vendita di biglietti per cinema, teatro, eventi** sportivi e musicali tramite un sistema di accesso on-line a centri prenotazione e attivazione elettronica dei biglietti a banda magnetica

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Due opzioni per gestire il punto vendita, potenzialmente adottabili in parallelo: specializzazione e capillarità

Modalità di gestione del punto vendita

Rete specializzata
(eg. franchising del distributore)

RELAY

WH Smith

kiosk

Rete de-specializzata ma più capillare
(eg. GDO)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Conclusioni

- La scala degli editori si è ridotta sul canale / mezzo carta (e non crescerà)

- È necessario ma non sufficiente ottimizzare nell'ambito del modello operativo attuale

- Risulta quindi fondamentale ripensare le relazioni fra operatori
  - Stringere la relazione con l'editore (servizi) e con il lettore (informazioni)
  - Integrazione operativa orizzontale / verticale
  - Scala da aumentare: aggregazioni e progressiva concentrazione

- È pertanto vitale per il sistema editoriale la presenza di "consolidatori" o lo sviluppo di "consorzi" nell'interesse dell'editore e del cliente

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent