

**BAIN & COMPANY**

# **Crescere tra innovazione e tradizione: la sfida per gli Editori Italiani**

**Alberto Regazzo - Director**

Roma, 22 Giugno 2010

# La crisi non è solo ciclica, ma vi sono opportunità per i migliori

Giugno 2009

- **Crisi strutturale del settore** (esplosione piattaforme di fruizione contenuti, contrazione diffusioni carta stampata, concorrenza/cannibalizzazione mezzi digitali, etc.)



- **Impatto negativo ciclo economico** (con impatto amplificato 3X Pil - Pubblicità)



- **Messaggi di speranza per il futuro** (gestire il calo della carta stampata, investendo allo stesso tempo sul digitale, come fatto da "early adopters" del settore)



Oggi

- **La crisi è strutturale e permane**
- Vi sono **opportunità interessanti** (es. iPad, e-books)

- **Si vede la luce in fondo al tunnel** (prevista ripresa II metà 2010 - inizio 2011)

- **Soluzioni intraviste un anno fa diventano prescrittive per sopravvivere/ crescere**
  - **lato ricavi**, per gestire la caduta della carta e capitalizzare la crescita dei mezzi digitali
  - **lato costi**, perché il settore non è più "grasso" come un tempo

# Agenda

- Le sfide

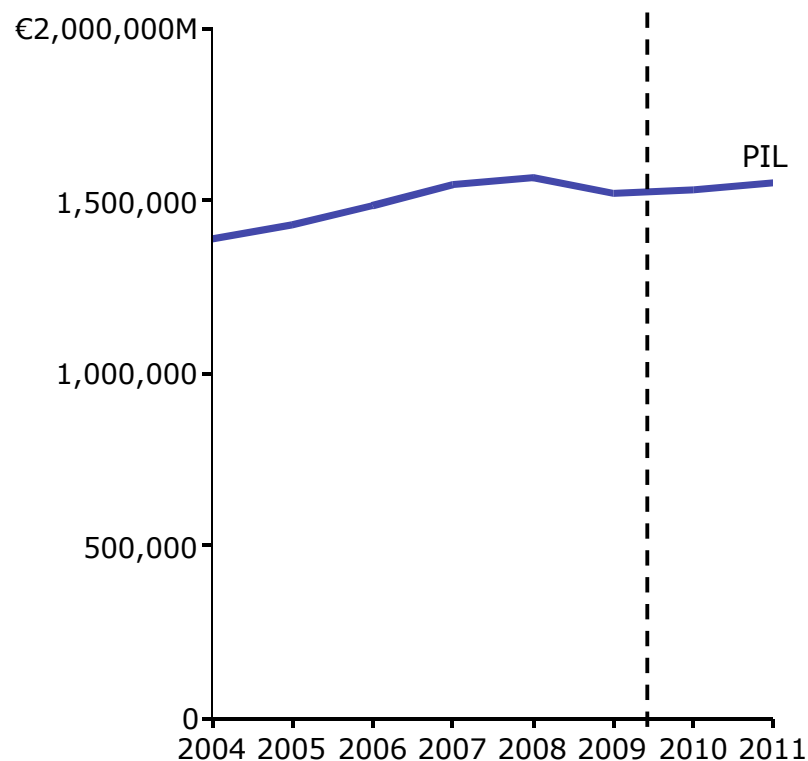
- Le opportunità

- Le linee guida

- Riflessioni finali

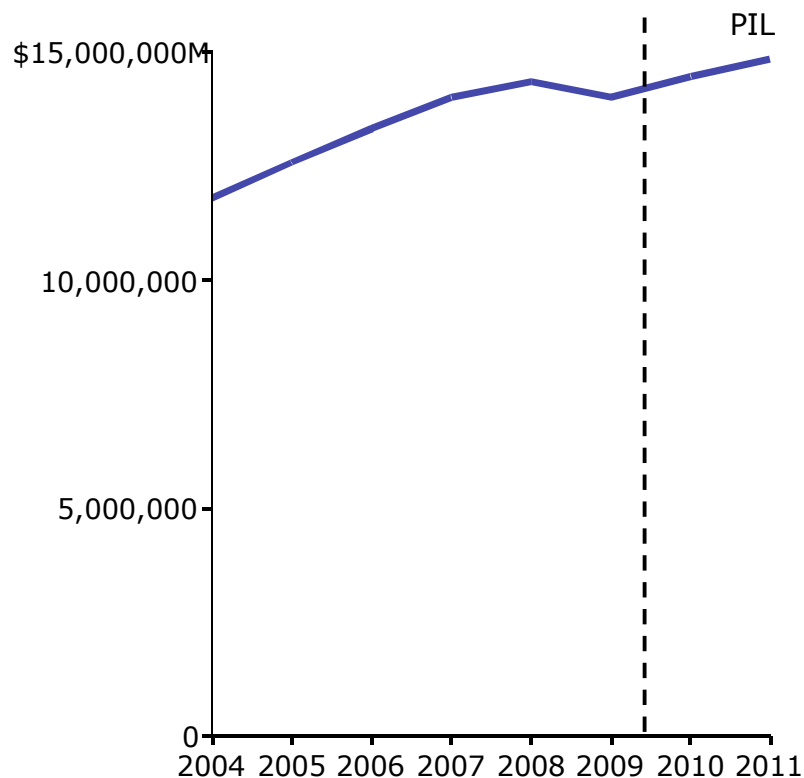
# Si vedono i segnali di "exit" dalla crisi

## PIL - ITALIA



**Prevista l'uscita dalla recessione, anche se più lenta rispetto agli altri paesi europei (2010: +0,8%, 2011: +1,2% Italia)**

## PIL - US



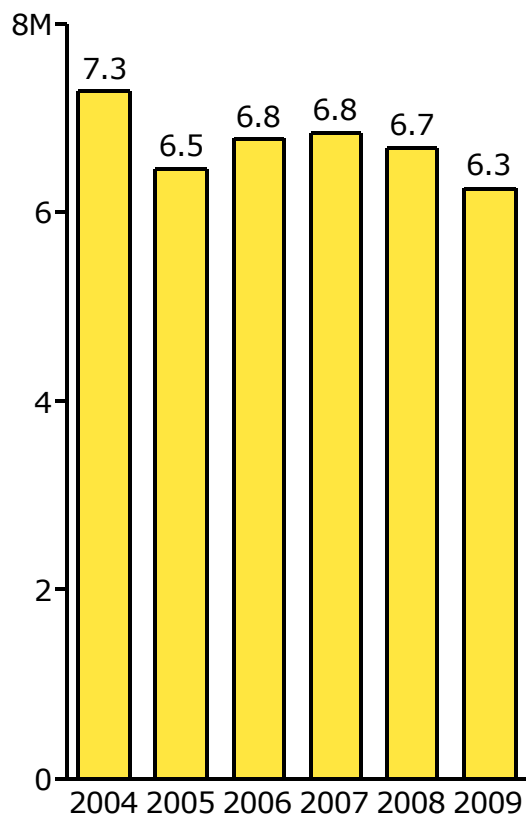
**A partire dal IIIQ 2009, inversione di trend del PIL (+2% 3Q09, +5,6% 4Q09, +3,2% 1Q10)**

# Si conferma il trend secolare di calo diffusionale per i Quotidiani...

## Quotidiani ITALIA

Copie diffuse

Cagr 04-09

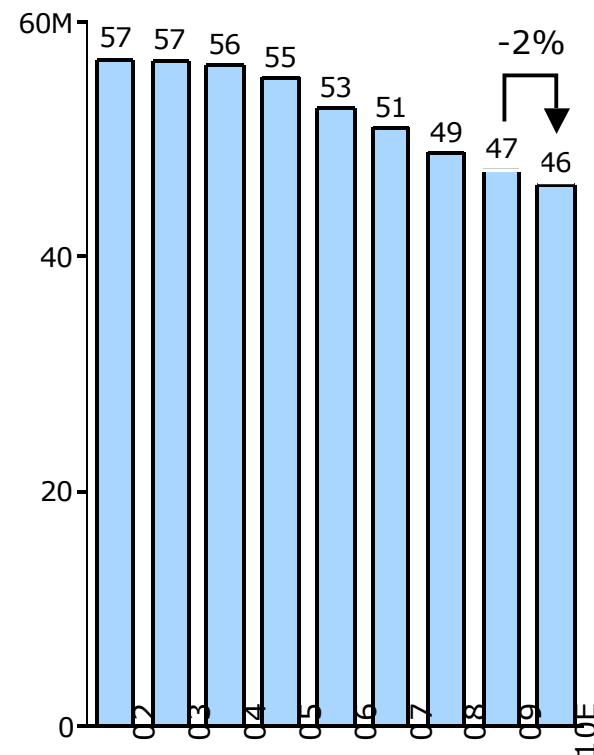


**-3,0%**

## Quotidiani US

Copie diffuse

Cagr 02-10



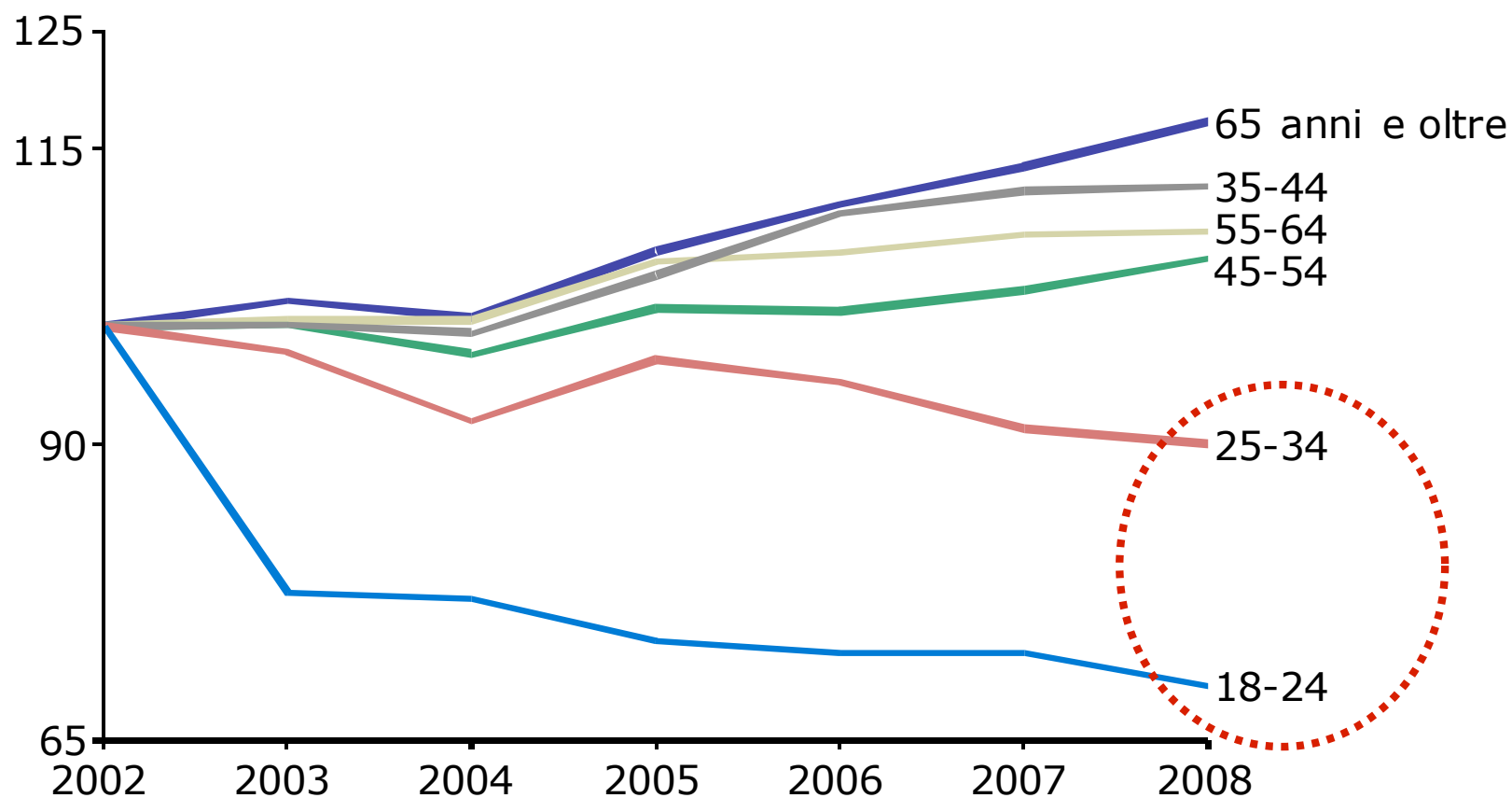
**-2,7%**

Fonte Italia: ADS certificati fino al 2008 e media mobile 12 mesi con conclusione dicembre 2009 per l'anno 2009

Fonte US: Veronis Suhler Stevenson 2008 Communications Industry Forecast

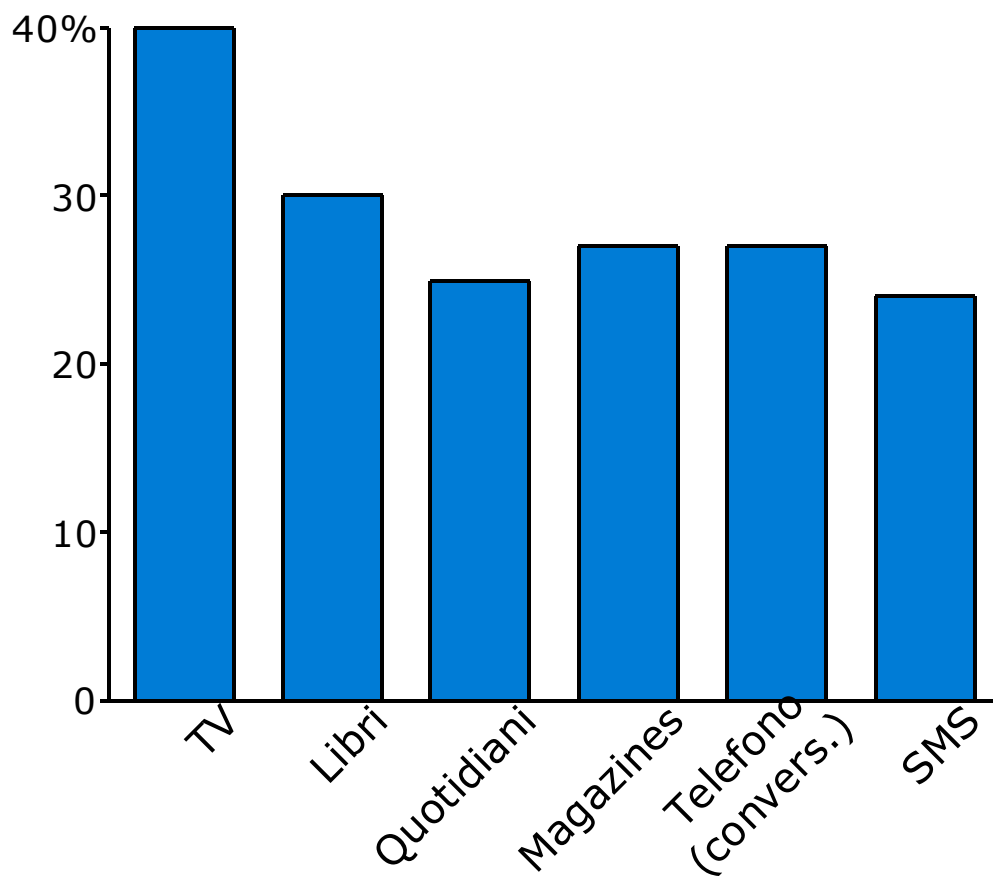
# ... così come l'invecchiamento del Lettorato e lo scarso appeal per i più giovani

**Italia – Lettori di quotidiani in un giorno medio**  
(2002= Anno base 100)



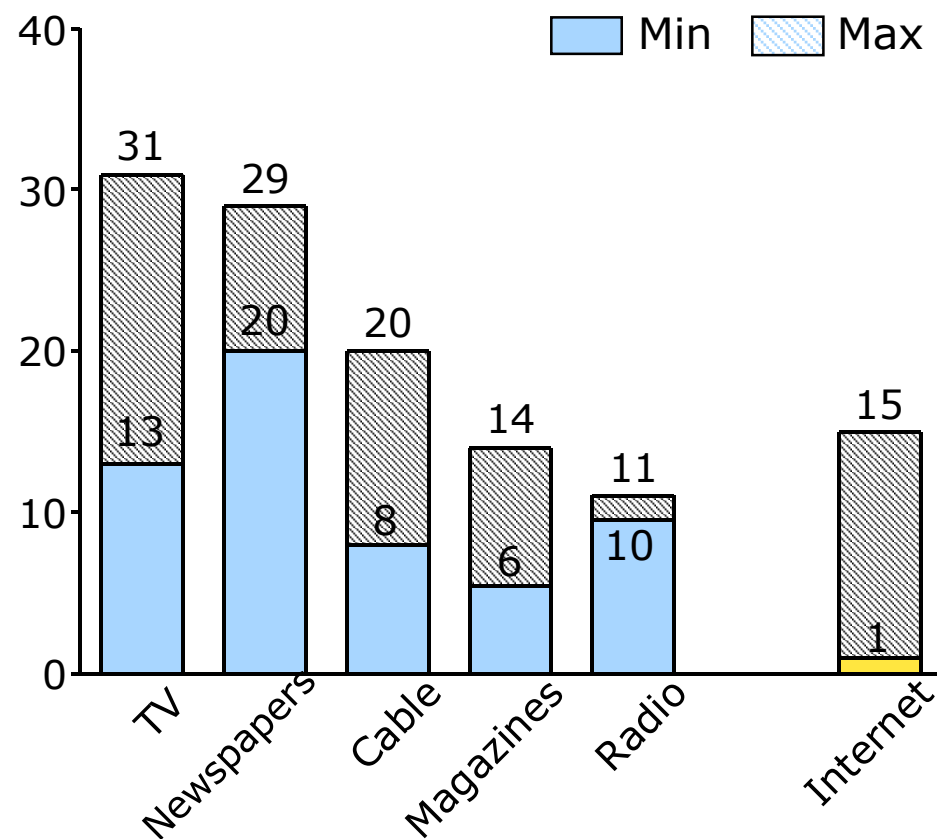
# Internet guadagna share rispetto agli altri Media, in termini di tempo speso e di prezzo dell'advertising

## Attività sostituite da fruizione Internet



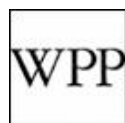
## CPM

(US, 2009, in \$)



# La catena del valore vede affermarsi nuovi attori

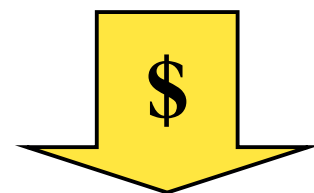
## Catena del valore Media tradizionali



COIRRIERE DELLA SERA

The New York Times

la Repubblica



Spostamento di \$ verso intermediari digitali

## Catena del valore Media digitali



DIGITAS



double click

Advertising.com

Google  
YAHOO!

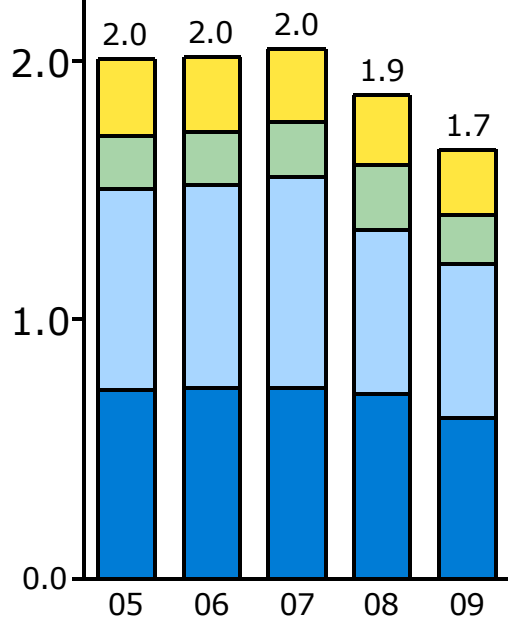


# Questi elementi impattano i risultati dei Quotidiani

## Quotidiani ITALIA

Ricavi principali quotidiani

€3.0B



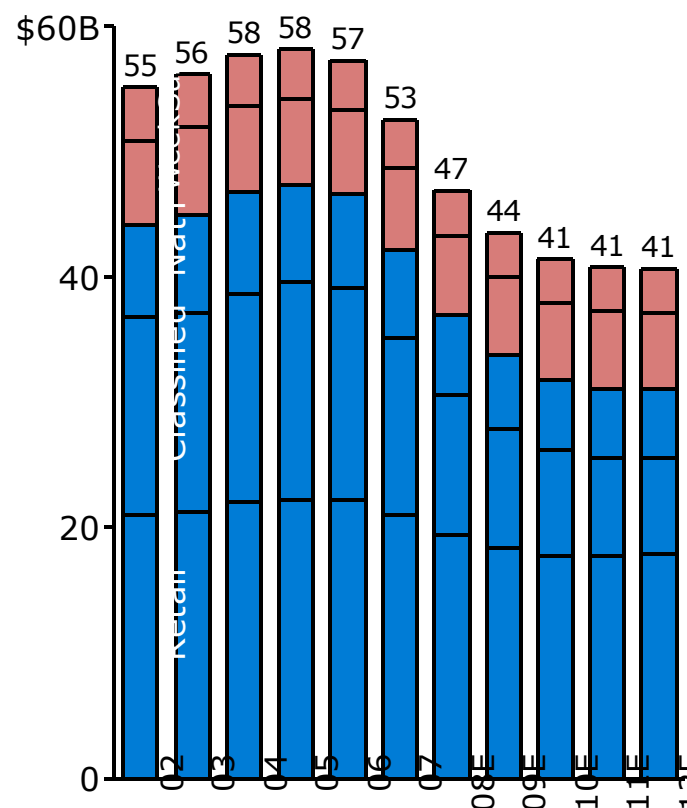
■ Gruppo Monrif  
■ Gruppo 24 ore  
■ Gruppo Espresso  
■ Gruppo RCS

	CAGR '05-'07	CAGR '07-'09
Gruppo Monrif	-2.5%	-5.3%
Gruppo 24 ore	2.0%	-6.4%
Gruppo Espresso	2.1%	-14.4%
Gruppo RCS	0.6%	-8.0%

## Quotidiani US

Ricavi quotidiani US

\$60B



■ Diffusione  
■ Pubblicità

CAGR 02-07 CAGR 07-12E

Year	CAGR 02-07	CAGR 07-12E
'02	-1%	-5%
'03	-2%	-2%
'04	-1%	-1%
'05	-1%	-5%
'06	-2%	-12%
'07	0%	-3%
'08	-2%	-2%
'09	-1%	-1%
'10	-1%	-1%
'11	-1%	-1%
'12E	-1%	-1%

# Gli Editori hanno lanciato iniziative straordinarie, in alcuni casi radicali

## ITALIA

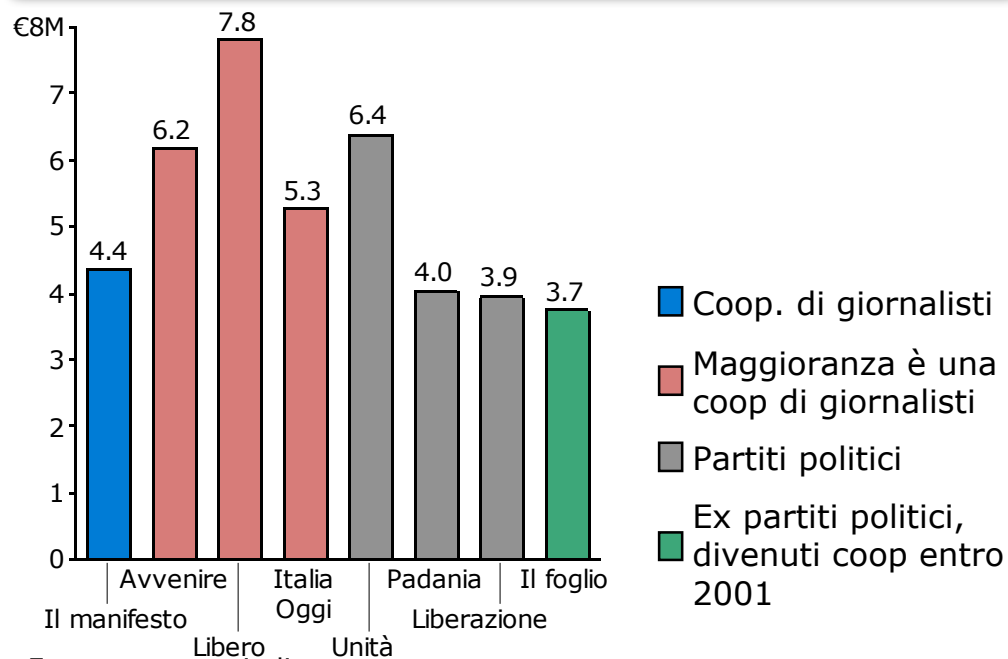
### Interventi straordinari:

- Rightsizing risorse
- Disinvestimento attività non core
- ...

### Fallimenti/ Chiusure:

- Nessuna, anche grazie a finanziamenti

Finanziamenti ai quotidiani erogati nel 2008 (esempi):



## US

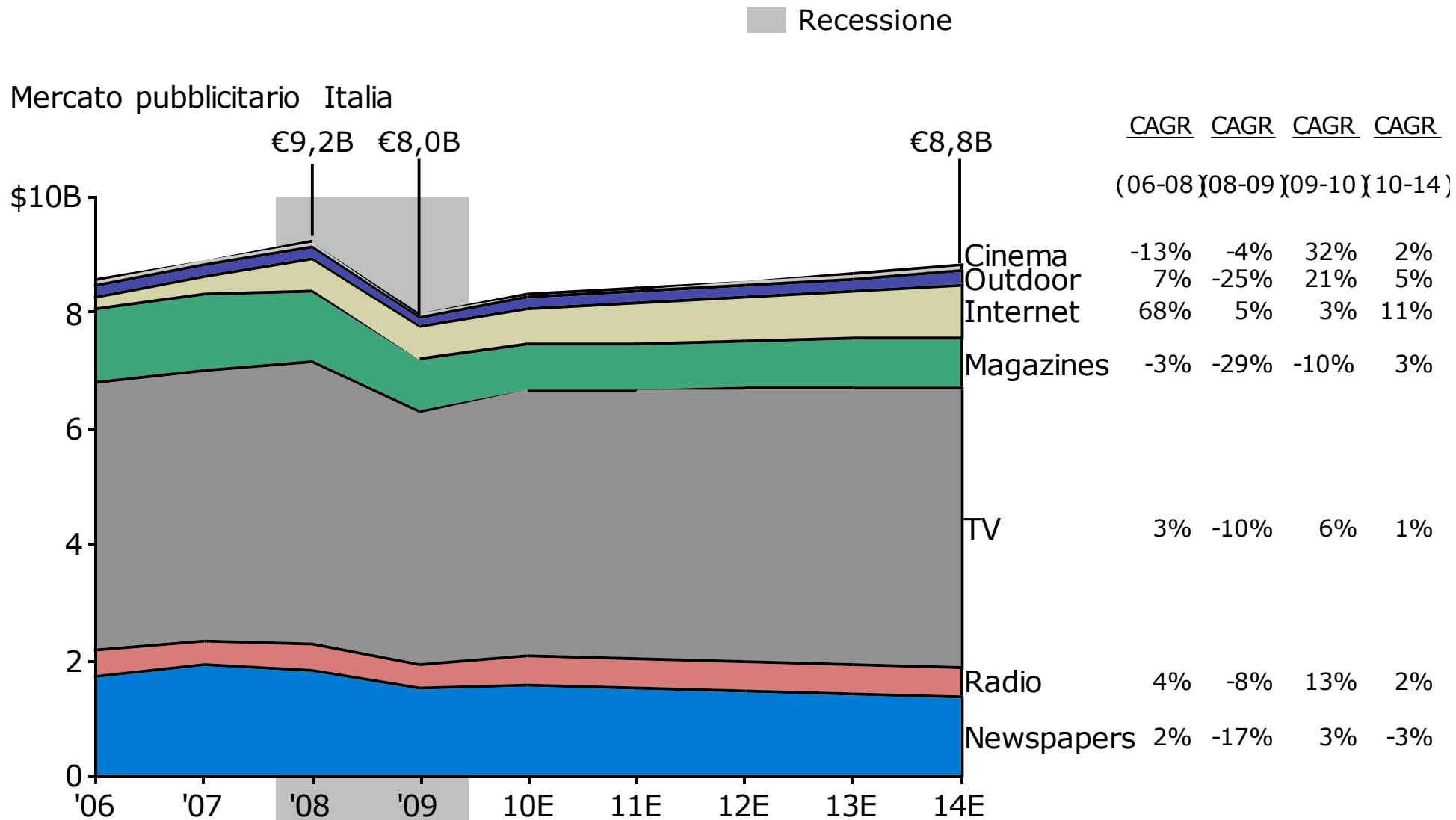
### Interventi straordinari:

- Rightsizing risorse di redazione (evoluzione vs. newsroom multimediali) e di staff
- Efficienze in acquisto materie prime
- Disinvestimento attività non profittevoli/ non core (es. NYT – Boston Globe)
- Ipotecche su immobili (es. WSJ)
- ...

### Fallimenti/ Chiusure

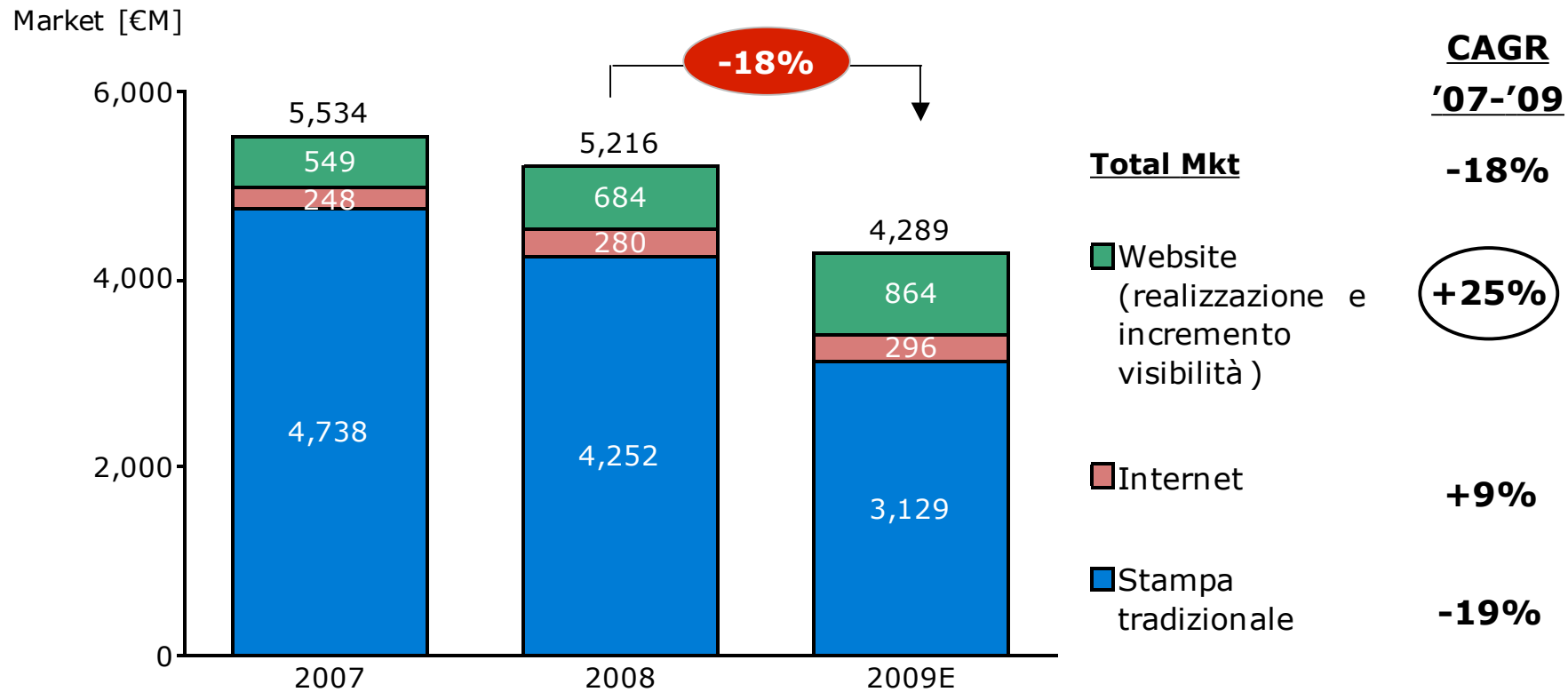
Testate	Data
Chicago Tribune	Dicembre 2008
Los Angeles Times	
Baltimore Sun	
Denver Post	Gennaio 2010
Philadelphia Inquirer	Febbraio 2009
Philadelphia Daily News	
Chicago Sun Times	Ottobre 2009
Star Tribune	Gennaio 2009
The Record	Febbraio 2009
American Community Newspaper	Aprile 2009
Creative Loafing	Settembre 2008
Colorado's Rocky Mountain News	Feb. 2009
Tucson Citizen	Marzo 2009
Minneapolis Star Tribune	Gen. 2009
San Francisco Chronicle	Feb. 2009
Journal Register	Feb. 2009
The MiamiHerald	Dec. 2008

# La ripresa della pubblicità non consentirà di tornare presto ai livelli pre-crisi



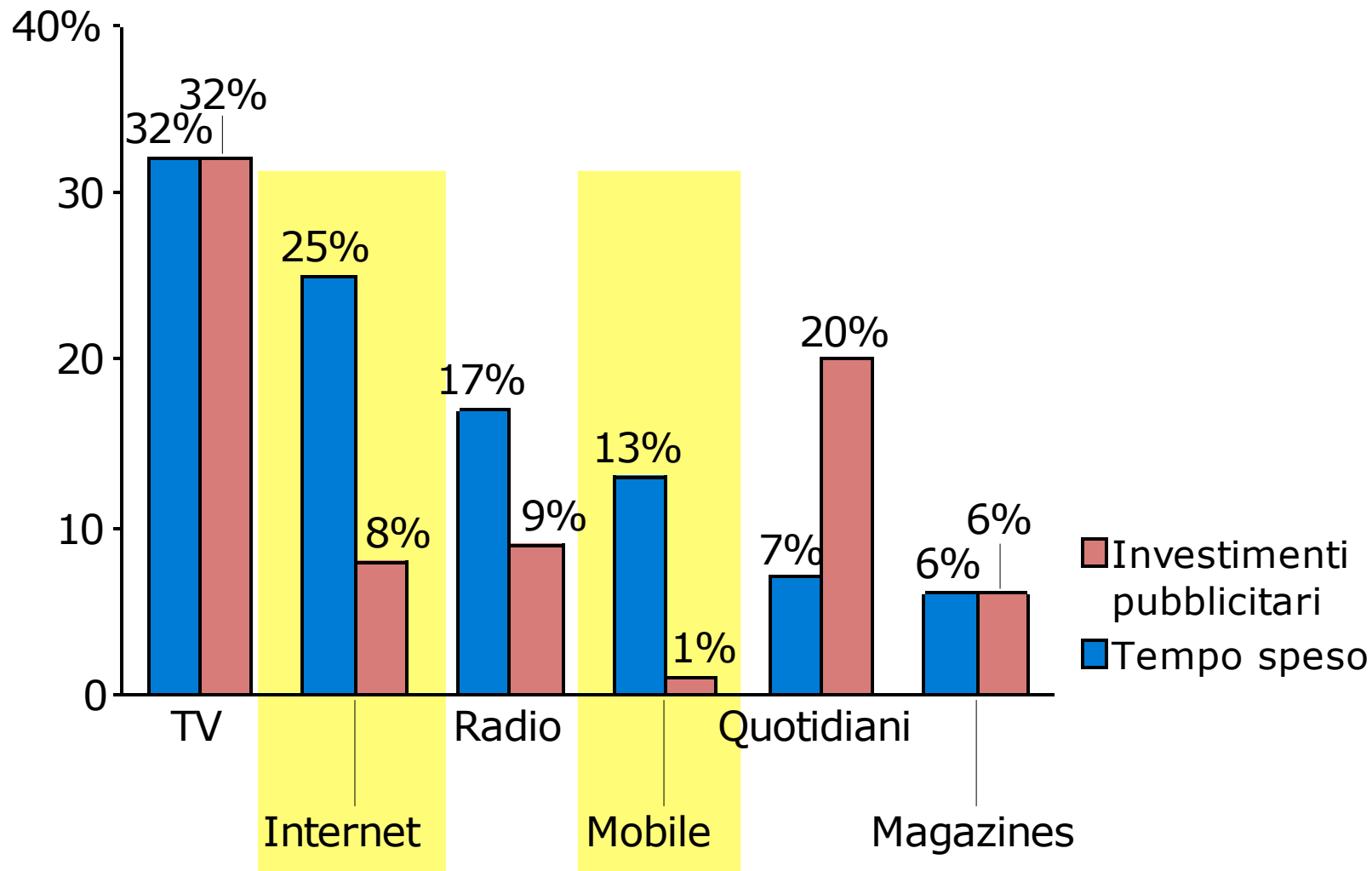
# I budget di comunicazione sono stati catturati da Internet e sviluppo propri website, e impattano strutturalmente il mercato pubblicitario

## Campione Bain (2,8M aziende italiane, 2007-09)



Inoltre, il mix di pubblicità carta-internet non riflette ancora la share of mind, ma si sta progressivamente riallineando

**% Tempo speso sul mezzo vs. Quota investimenti pubblicitari (2008)**



# Agenda

- Le sfide

- Le opportunità

- Le linee guida

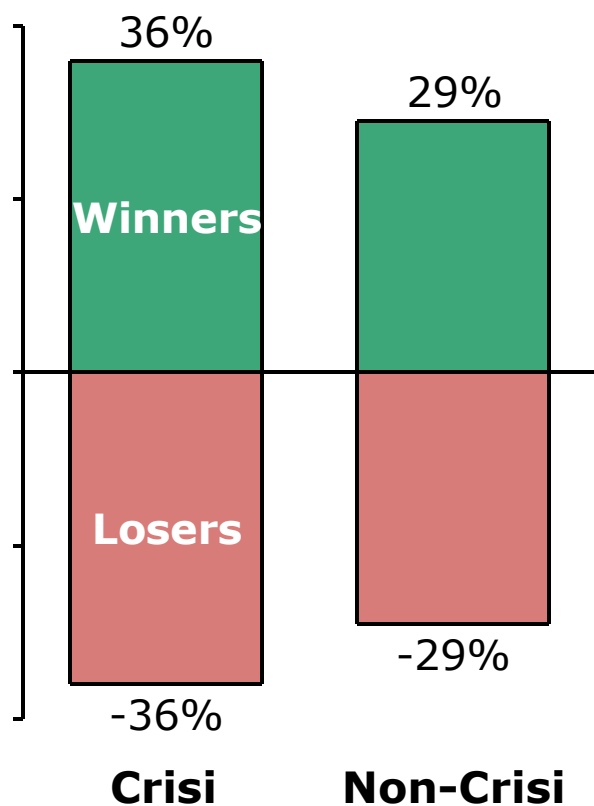
- Riflessioni finali

# Le sfide poste dalla crisi si possono tradurre in opportunità uniche per i migliori

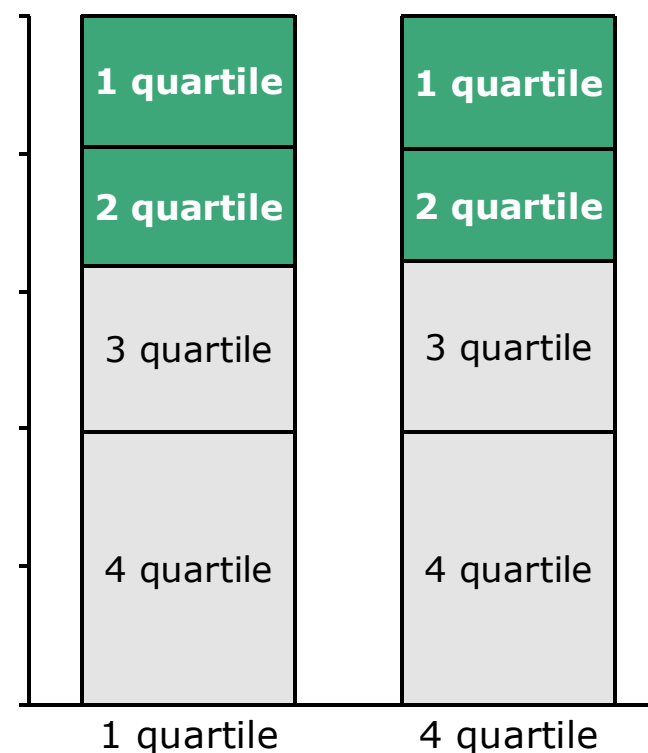
**In recessione, performance più polarizzate tra winners e losers...**

**...offrono l'opportunità di consolidare posizionamenti di leadership**

**Spostamento di 2 o più quartili**

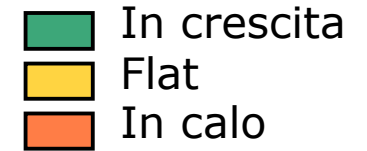


**Posizionamento Post-Crisi**

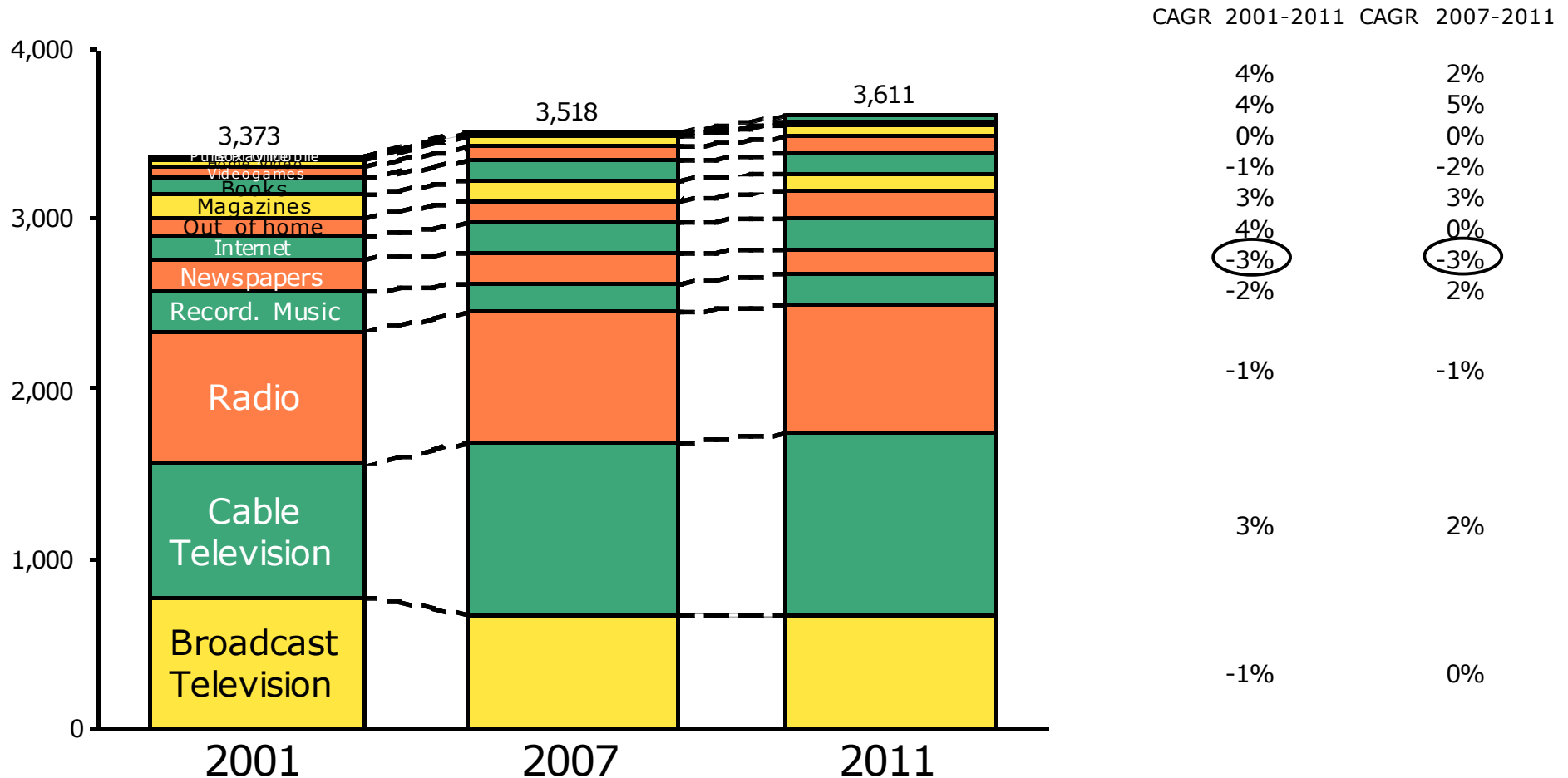


**Posizionamento Pre-Crisi**

# La prima opportunità è che i "consumatori" spendono sempre più tempo sui media

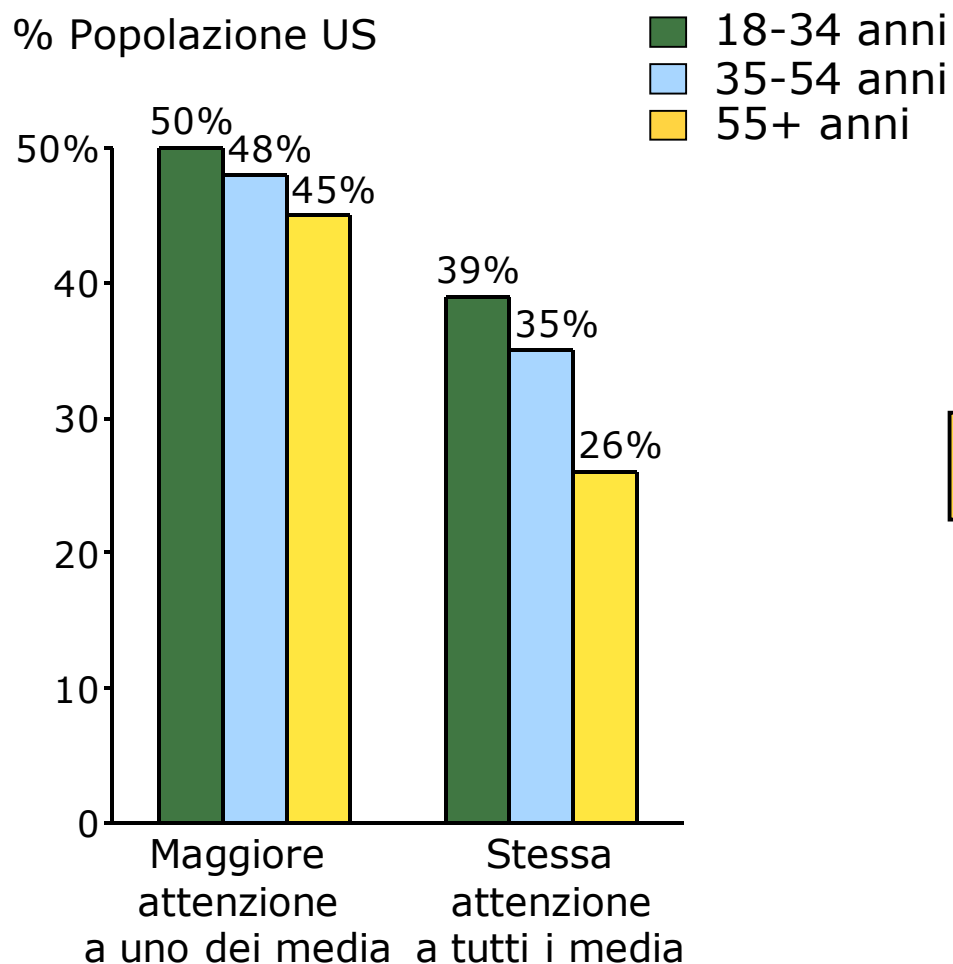


Consumo annuo procapite (ore)



# I livelli di attenzione si abbassano nelle fruizioni simultanee, ma sono sensibili alla qualità dell'offerta

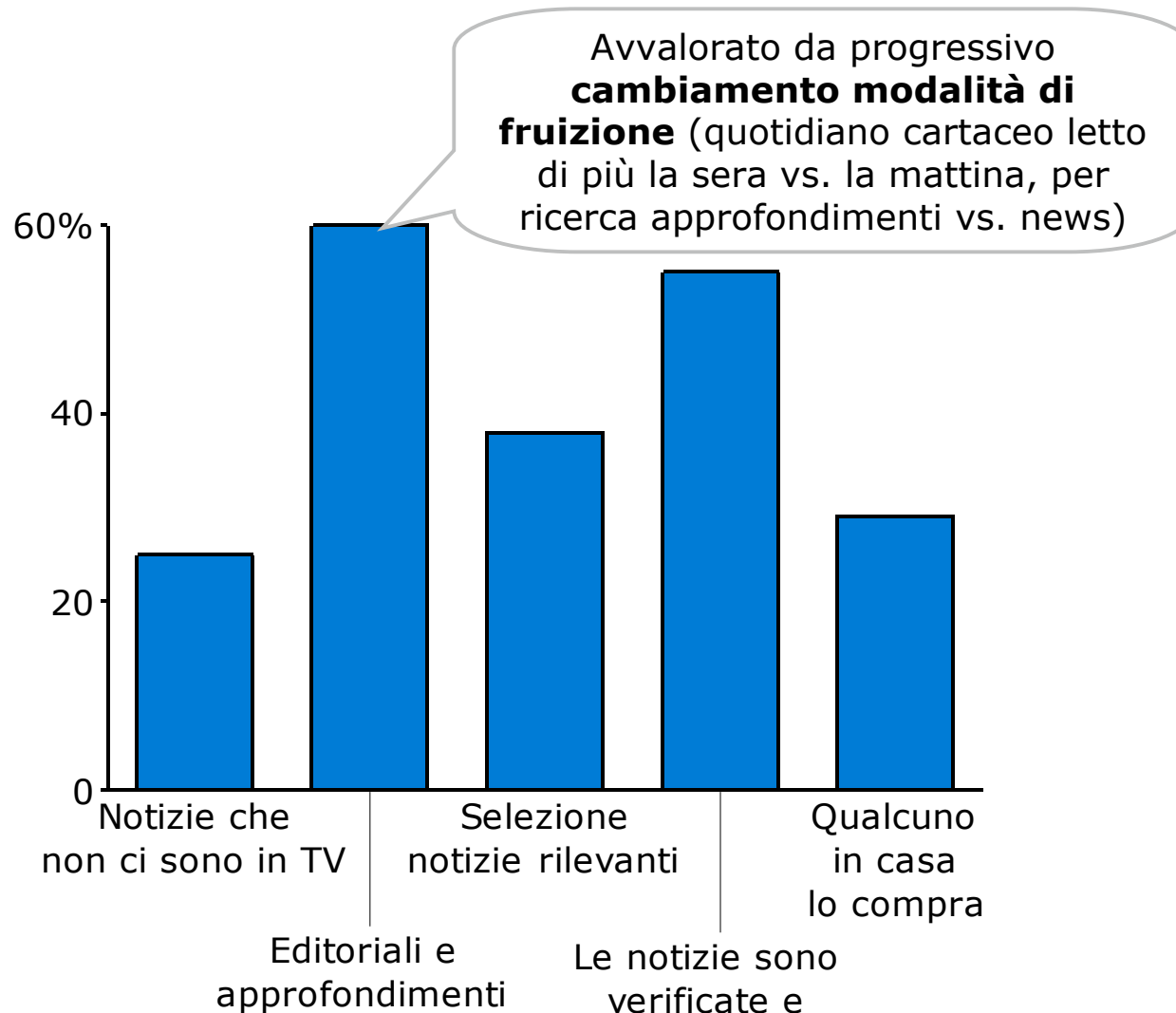
## Livelli di attenzione ai media in caso di fruizione simultanea



**Essenziale fornire contenuti e formati interessanti e coinvolgimento attivo dell'audience: "engagement" è la parola chiave**

# A fronte dell'esplosione nell'offerta di contenuti, i consumatori richiedono qualità, filtro e certificazione

% Risposte su panel selezionato lettori Italia alla domanda:  
**“Perche' leggi un quotidiano?”**

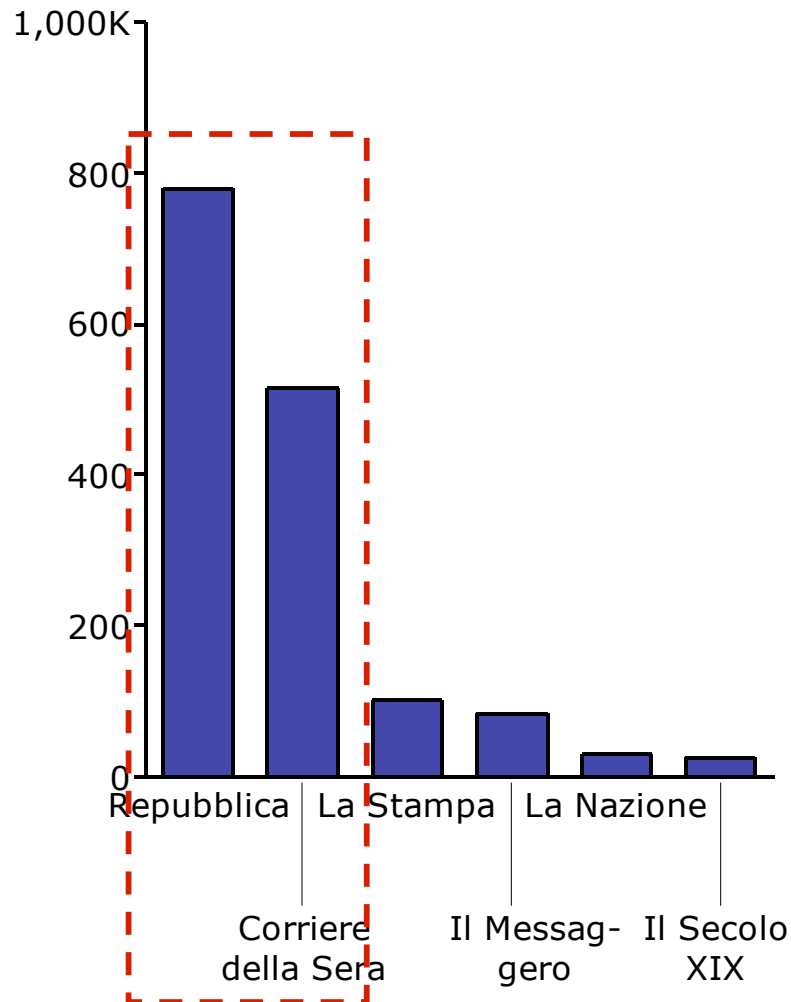


**“Newspapers’ strengths in the digital era: trusted editorial and brand value”**

PricewaterhouseCoopers,  
Moving into multiple  
business models: outlook for  
newspaper publishing  
in the digital age

# Sul Web la concentrazione sui top brand dei quotidiani è elevata, anche se i quotidiani non rappresentano la prima fonte di consultazione news

## Visitatori unici giorno medio siti web principali quotidiani



## I siti di News più consultati (international)

Website	Editore di quotidiani?
1 Yahoo! News	
2 MSNBC	
3 CNN	
4 AOL News	
5 Google News	
6 NYTimes	✓
7 BBC News	
8 Gannett Newspapers	✓
9 Internet Br. websites	
10 USA TODAY	✓

# Leggere un quotidiano cartaceo si conferma un lusso, e l'elasticità della domanda al prezzo è un'opportunità

In aggiunta, per una nicchia di lettori, la carta rappresenta un lusso irrinunciabile

Posizionamento Lusso

... = Premium Price?

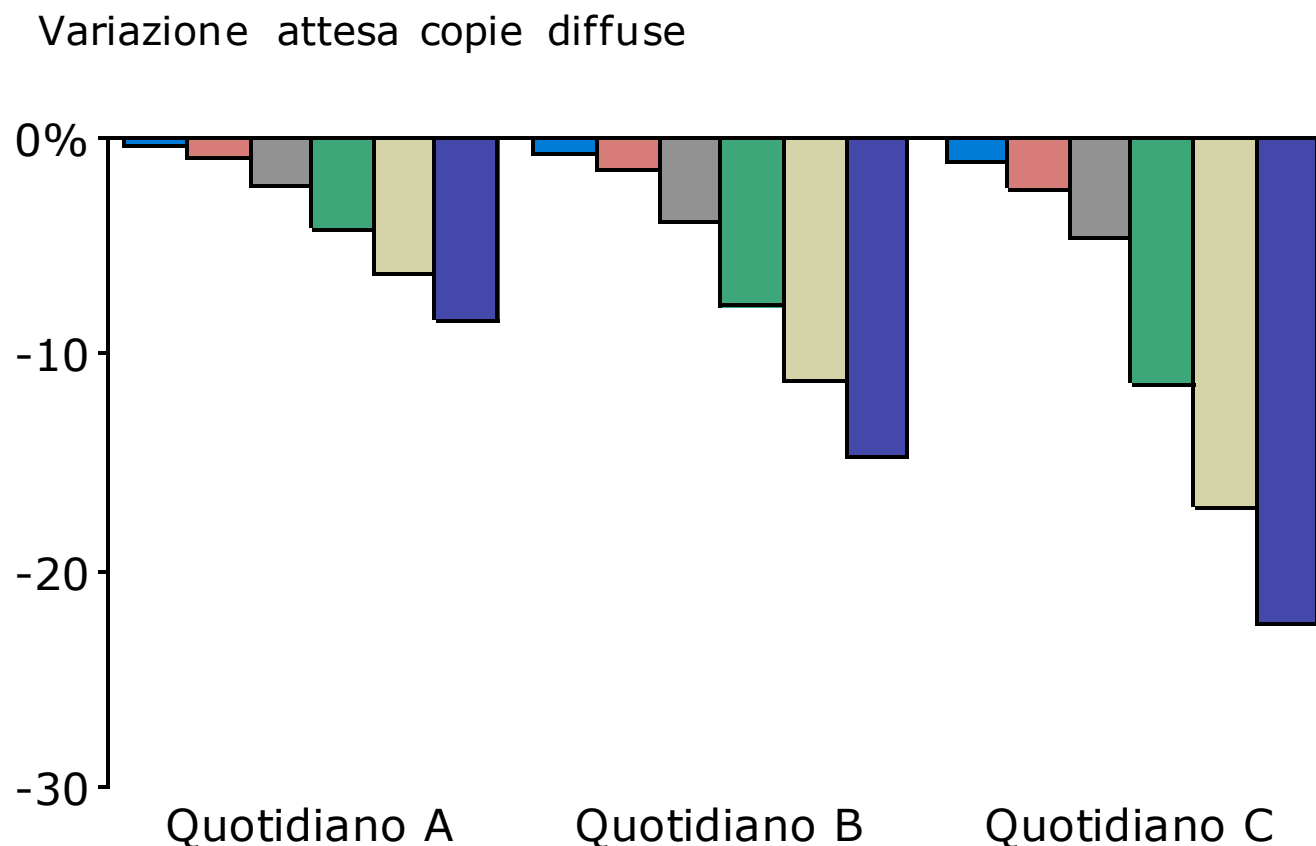


5.000 €

BAIR & COMPANY  
This information is confidential and was prepared by Bair & Company. It is not to be relied on by any 3rd party without Bair's prior written consent.

Incremento di prezzo:

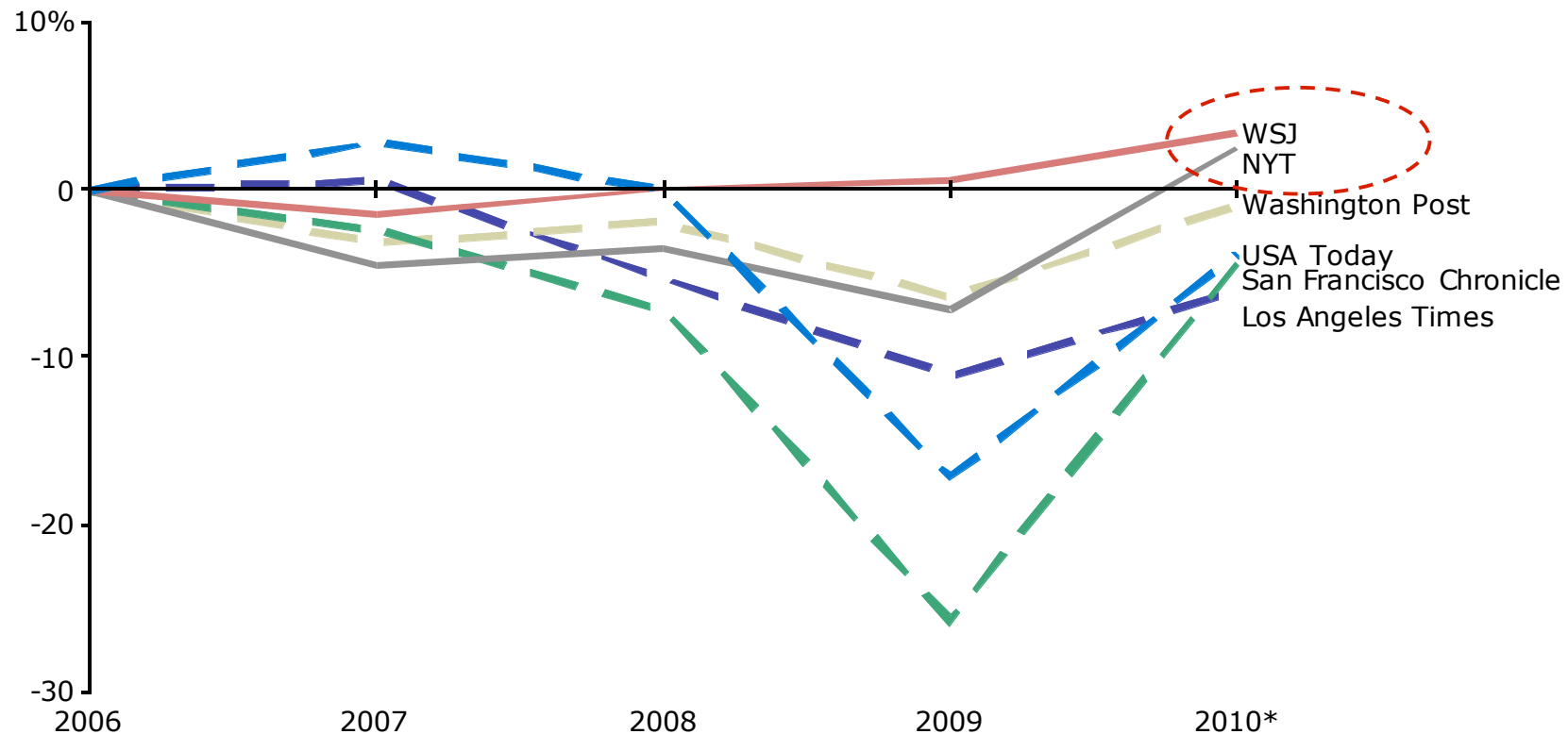
- +5%
- +10%
- +25%
- +50%
- +75%
- +100%



**In media, meno del 20% di contrazione delle diffusioni a fronte di un raddoppio del prezzo di copertina**

# In US le migliori testate cominciano a registrare performance diffusionali in contro-tendenza

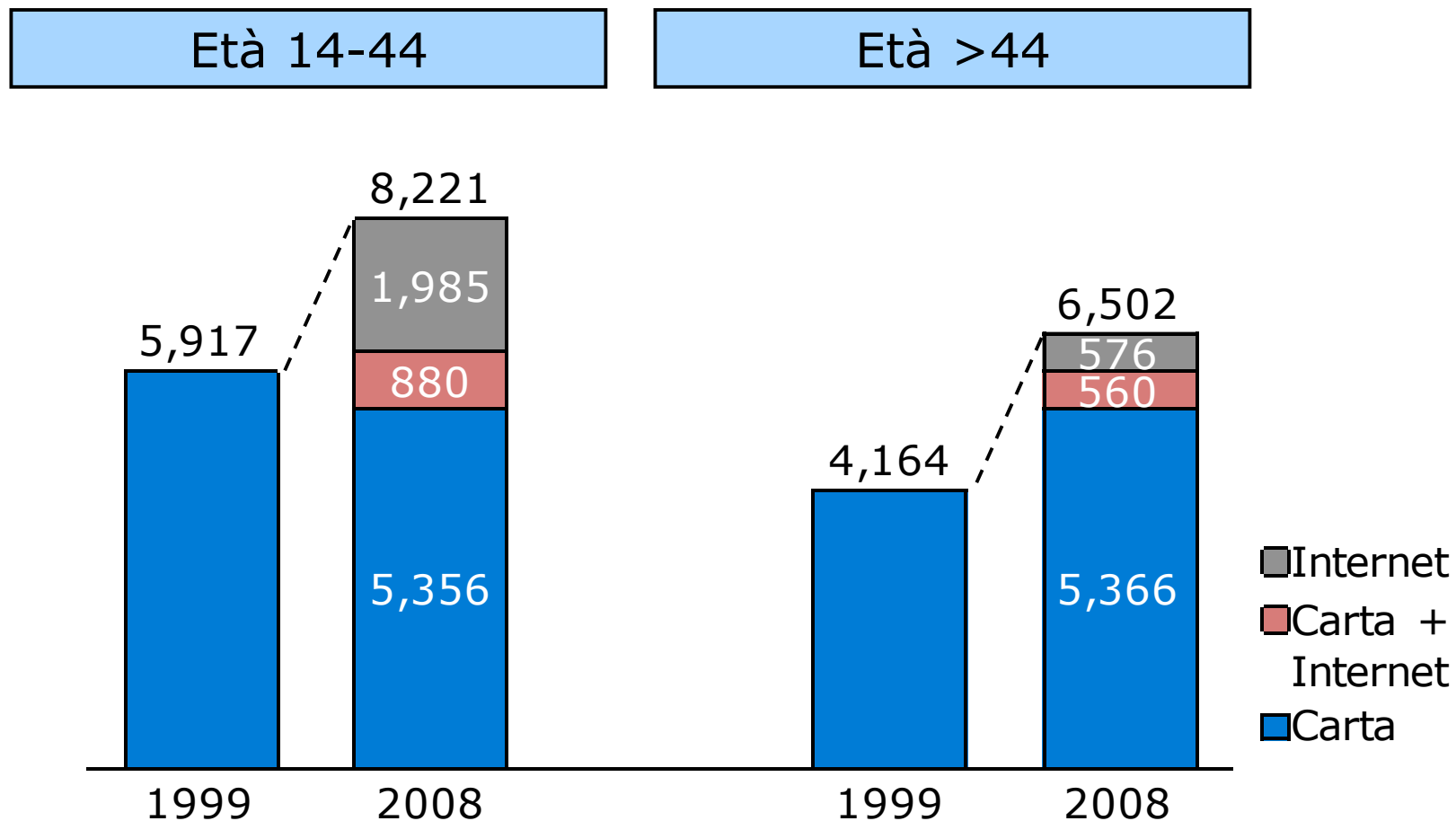
## Trend diffusione US, 5 days (2006 = 100)



Nota: diffusione WSJ include ca. 400.000 abbonamento online a pagamento

# Il web consente di espandere la reach del quotidiano tradizionale su tutte le fasce di età

## Esempio: quotidiano generalista Italia (lettori e visitatori unici)



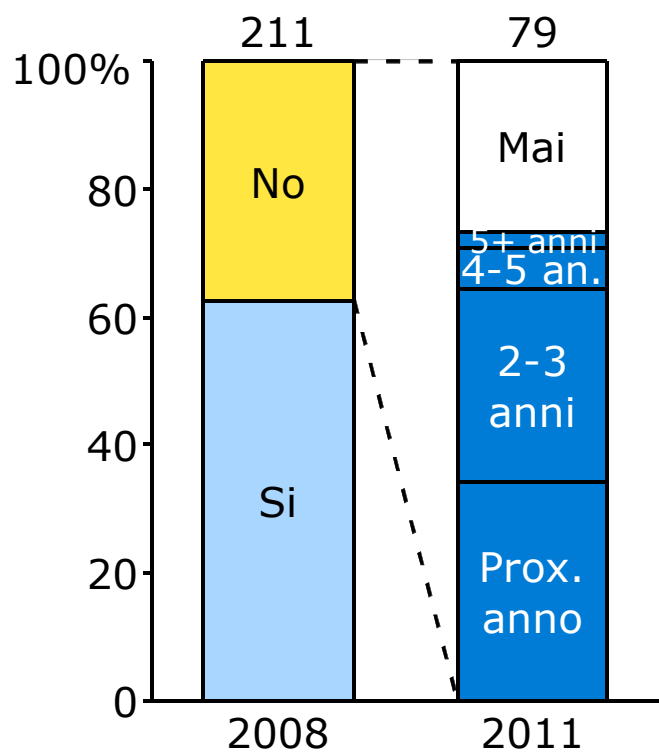
# La proliferazione di piattaforme moltiplica le "occasioni di contatto" con la *target audience*

ILLUSTRATIVA



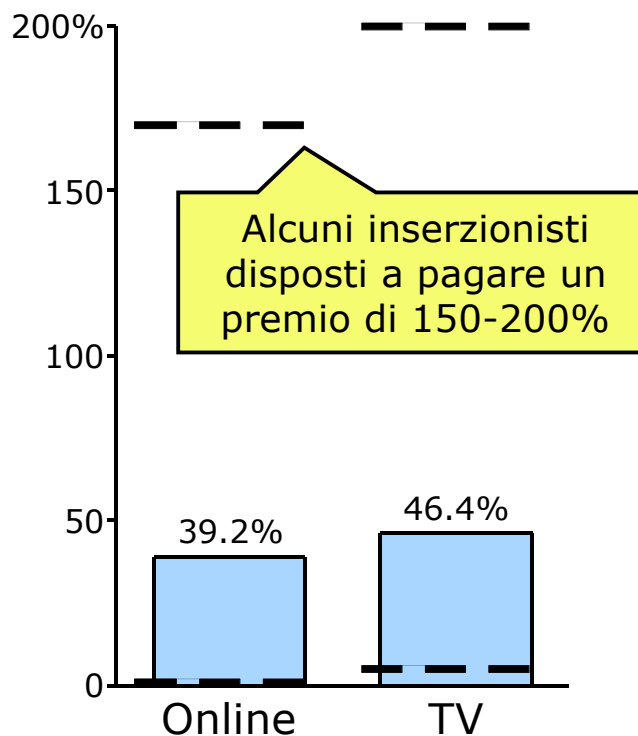
# Gli inserzionisti sono disposti a pagare un premium price per targeting e misurabilità...

## Inserzionisti che utilizzano o prevedono di utilizzare behavioral targeting



## Willingness to pay per targeting services

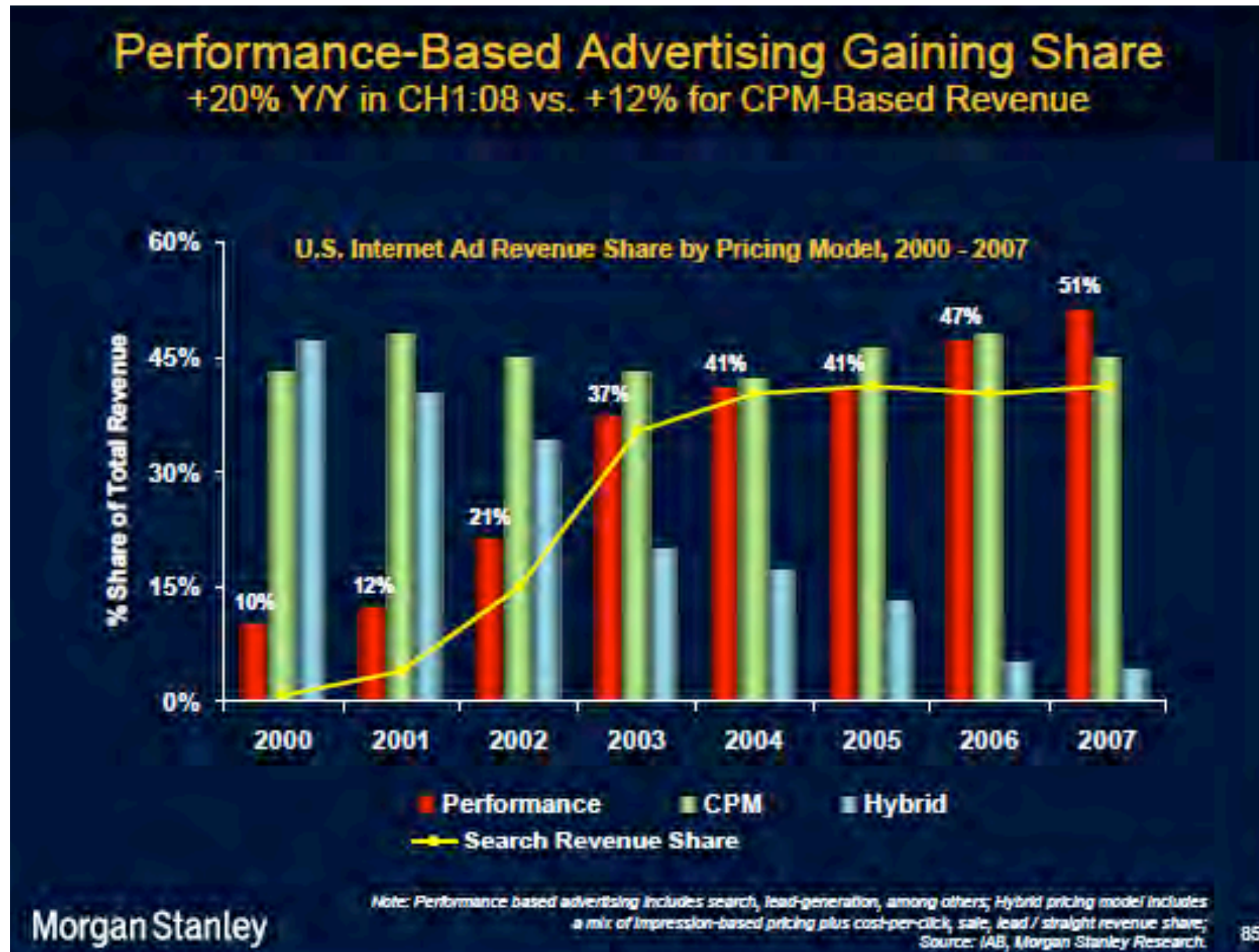
CPM - Stima premio











*"Advertisers will pay a premium for better targeting, around a **20-30% premium for hyper-targeting or promise of engagement.**"*

Corporate Research  
Director, Media  
Services Firm

...che si traduce in una crescita sostenuta della performance-based advertising



# Anche il panorama tecnologico offre opportunità interessanti: iPad/ ebooks possono contribuire a valorizzare contenuti editoriali di qualità

Device	Funzioni primarie
	Amazon Kindle eBooks, eNews
	Sony Reader eBooks
	iPhone Media device
	Plastic Logic Newspapers e altri documento elettronici - "Replacement for paper"
	RADIUS by Polymer Vision eBooks, audio functions
	iLiad eBooks
	iPAD Media device
	Sony rollable Media device



**Janet L. Robinson,  
President and CEO,  
The New York Times  
Company**

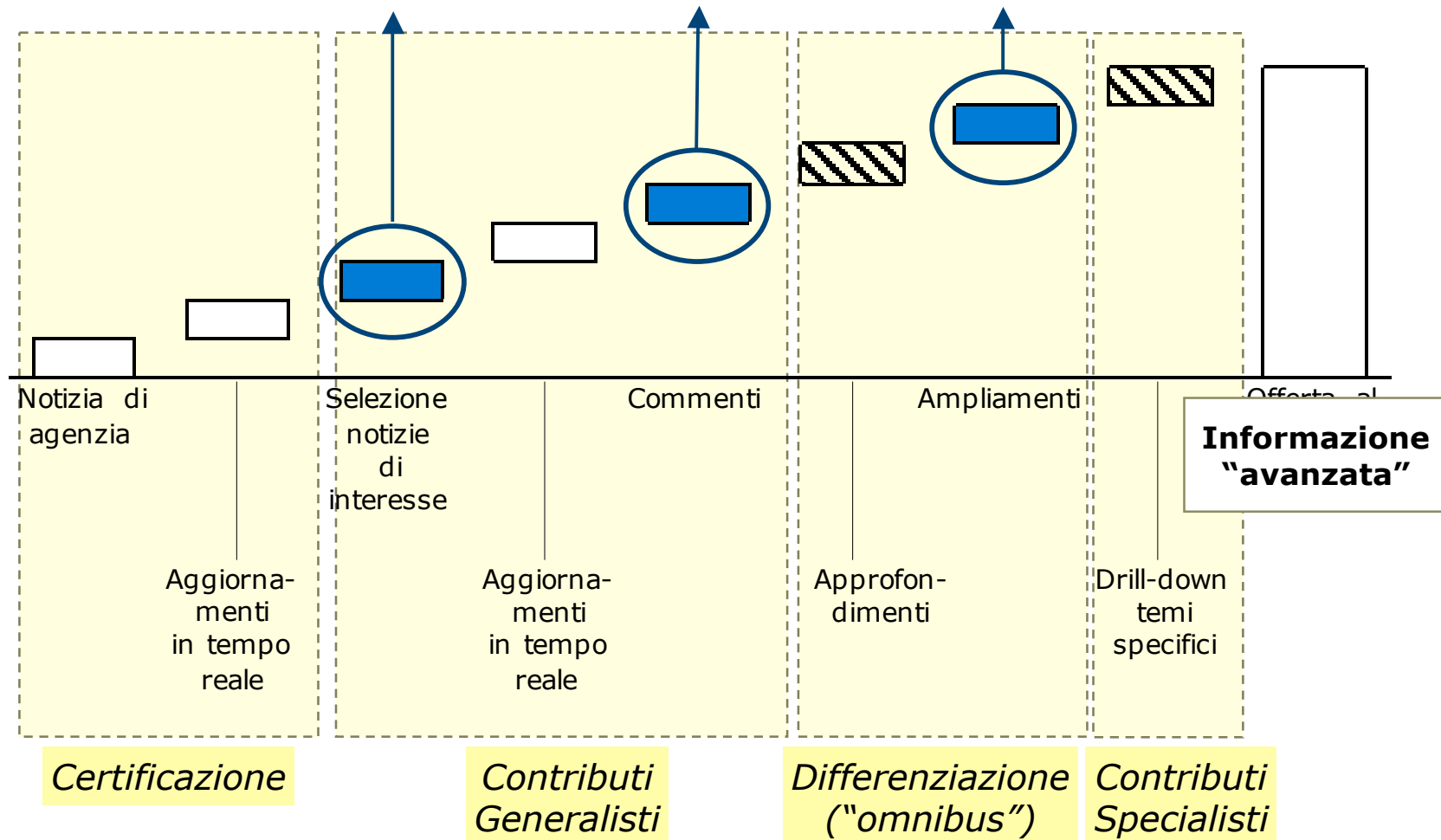
*"Jobs said people don't read anymore two years ago—before he introduced the iPad. . . . But I see the iPad and imitators bringing about a **renaissance** in the kind of journalism we're talking about."*

# Agenda

- Le sfide
- Le opportunità
- Le linee guida
  - Ricavi editoriali
  - Ricavi pubblicitari
  - Costi
- Riflessioni finali

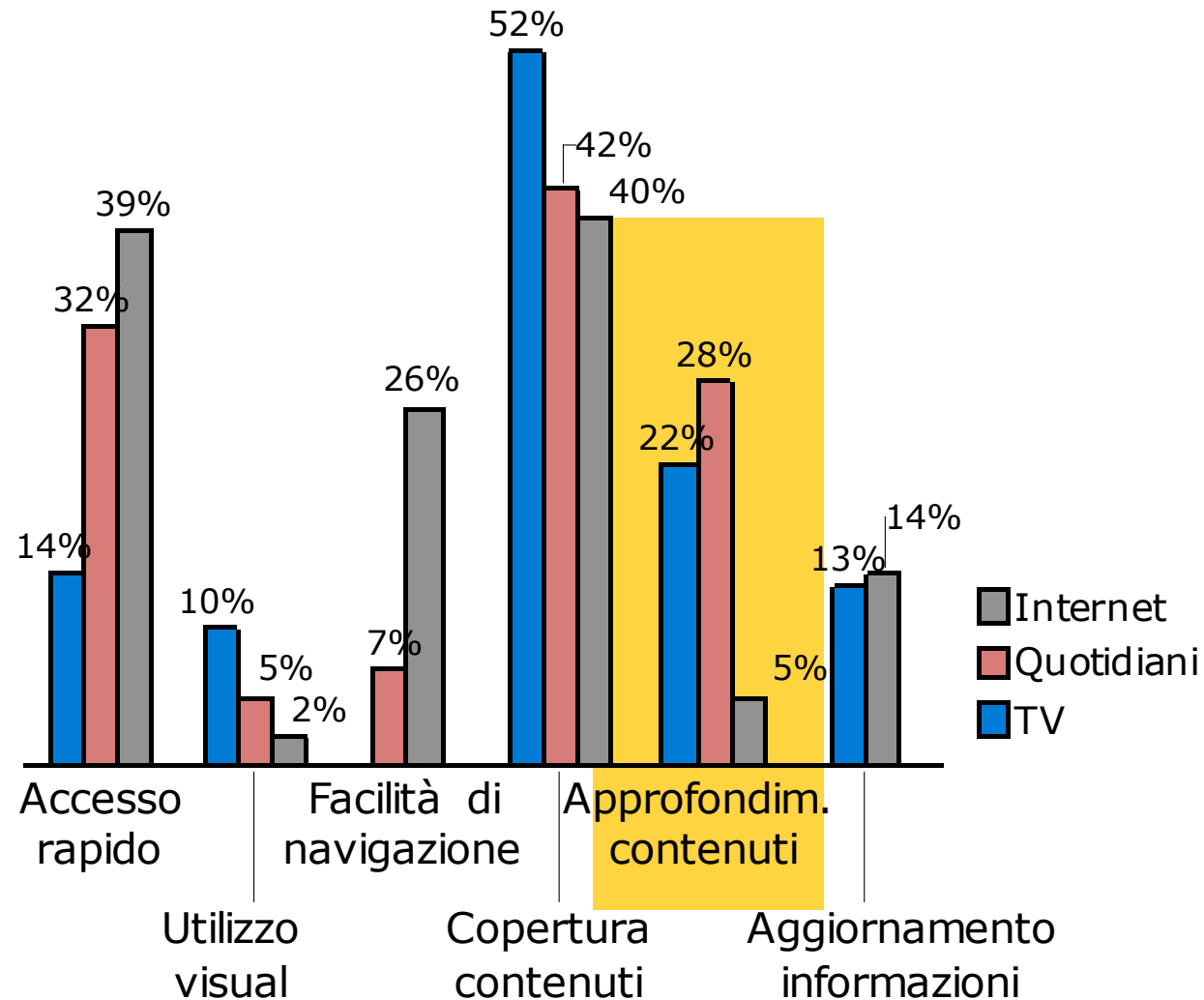
# 1. "Gestire la contrazione della carta", offrendo Quotidiani con contenuti a valore aggiunto...

## ELEMENTI DI VALORE PER IL LETTORE "CARTA"



# ...per rafforzare il vantaggio competitivo dei quotidiani vs. altri media nella fruizione di News,...

## % Risposte su panel selezionato utenti US – CATEGORIA NEWS



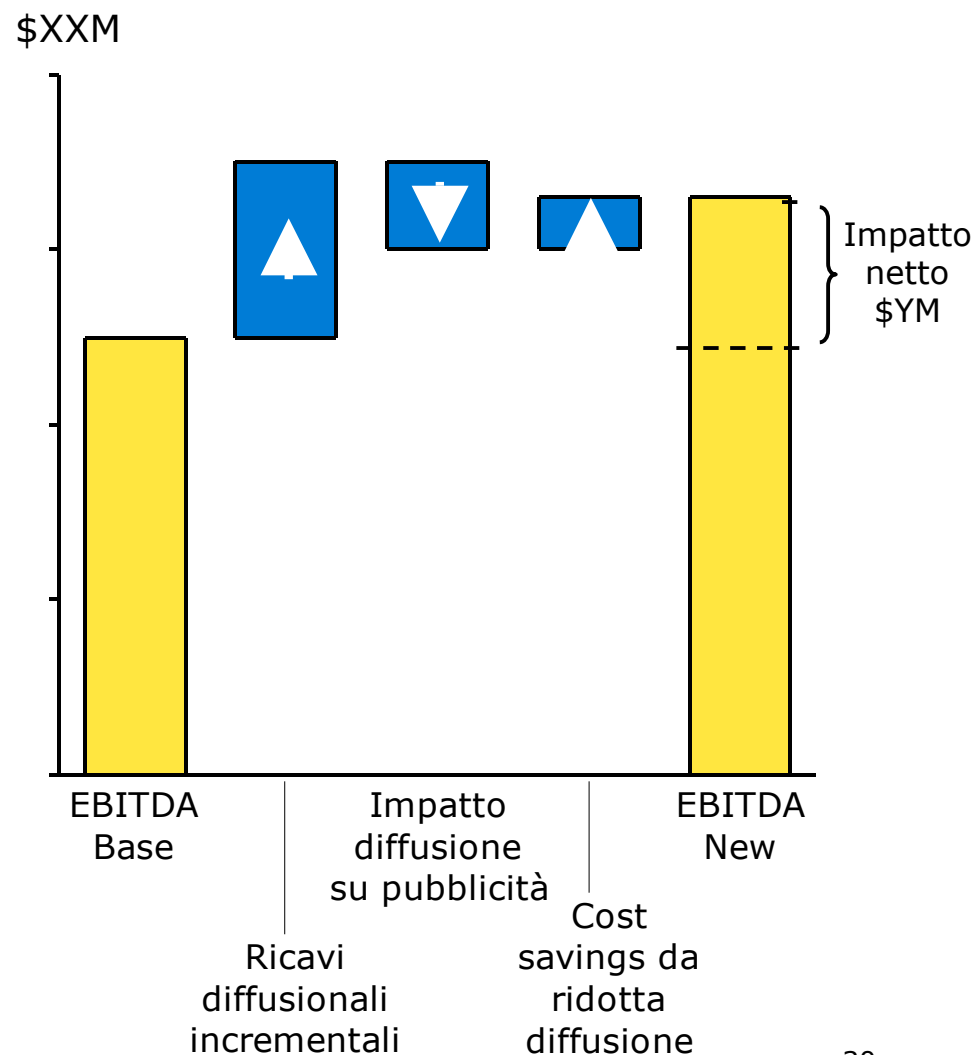
# ...e incrementando il prezzo dei quotidiani su carta

## Iniziative

## Impatto

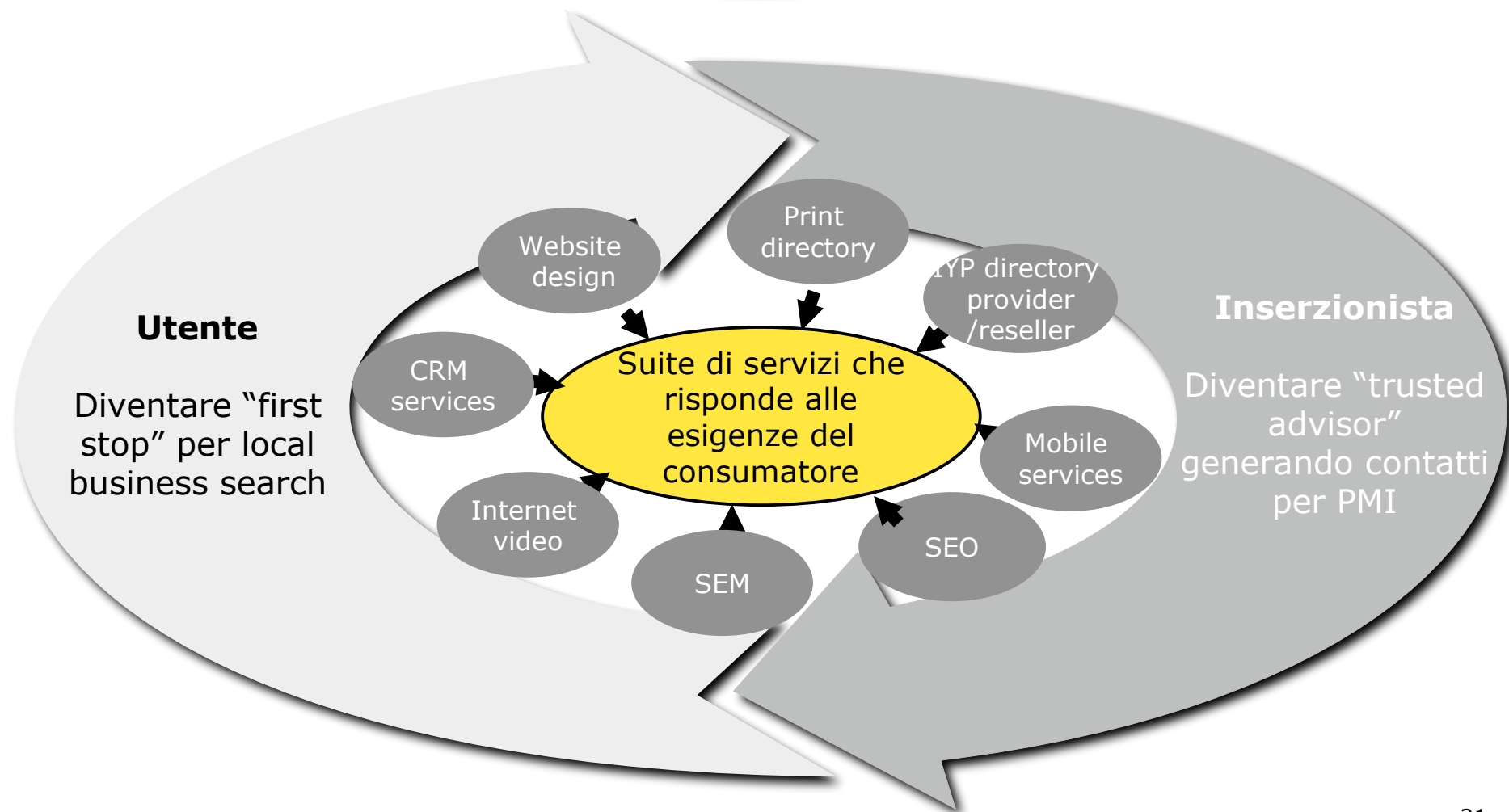
### ITALIA

- **La Stampa:** da 1€ a 1,20€ (agosto 2009)
- **Corriere della Sera:** da 1€ a 1,20€ (gennaio 2010)



## 2. Investire sul digitale, ridefinendo la propria value proposition complessiva,...

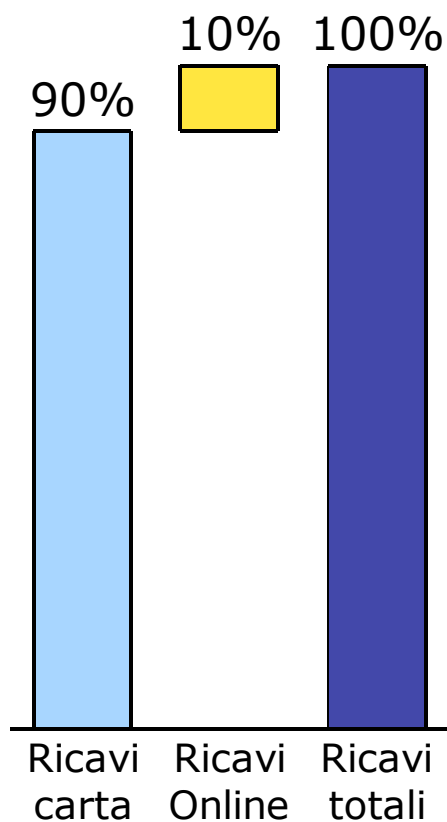
**Esempio: Strategia Pagine Gialle** (adottata da tutti i principali internazionali):  
"Diventare il primario punto di connessione tra utenti e inserzionisti su tutte le piattaforme"



# ...puntando a trovare un nuovo equilibrio tra ricavi carta e online

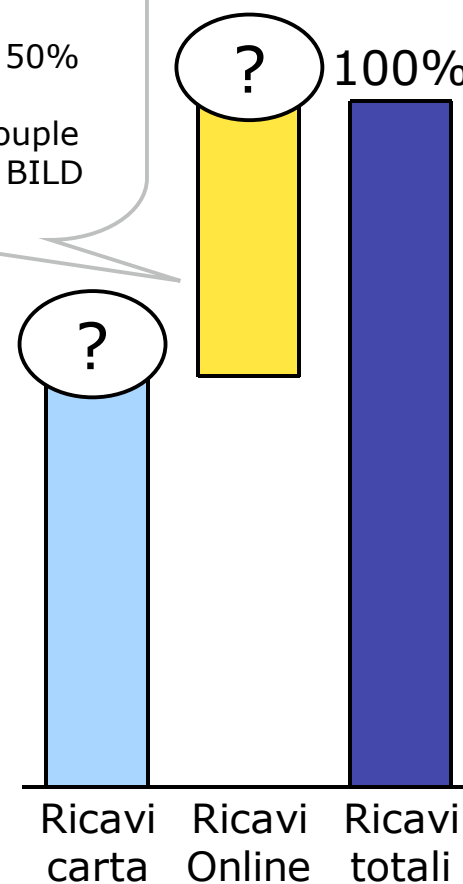
## Situazione attuale

Incidenza media, panel Bain di quotidiani Italia-US



## Possibile evoluzione

- "FT expects content revenues to overtake print advertising revenues for the first time in 2010"
- "Axel Springer targets 50% revenues from online activities in the next couple of years...mainly from BILD newspaper"



### 3. Monetizzare l'offerta di contenuti online, per massimizzare il potenziale del Web, ma anche per "proteggere" la carta, differenziando il prodotto

#### 1. Monetizzare l'online, raggiungendo nuove audiences

- Utilizzare nuove piattaforme di distribuzione per **espandere la reach dei quotidiani**
- Monetizzare l'online attraverso la definizione di **schemi "creativi" di abbonamento** (e.g. iTunes, sconti per abbonamenti pluriennali, etc.)

#### 2. Proteggere la diffusione cartacea

- **Proteggere la value proposition offerta agli abbonati carta** differenziando i contenuti carta/online e offrendo i contenuti online a pagamento

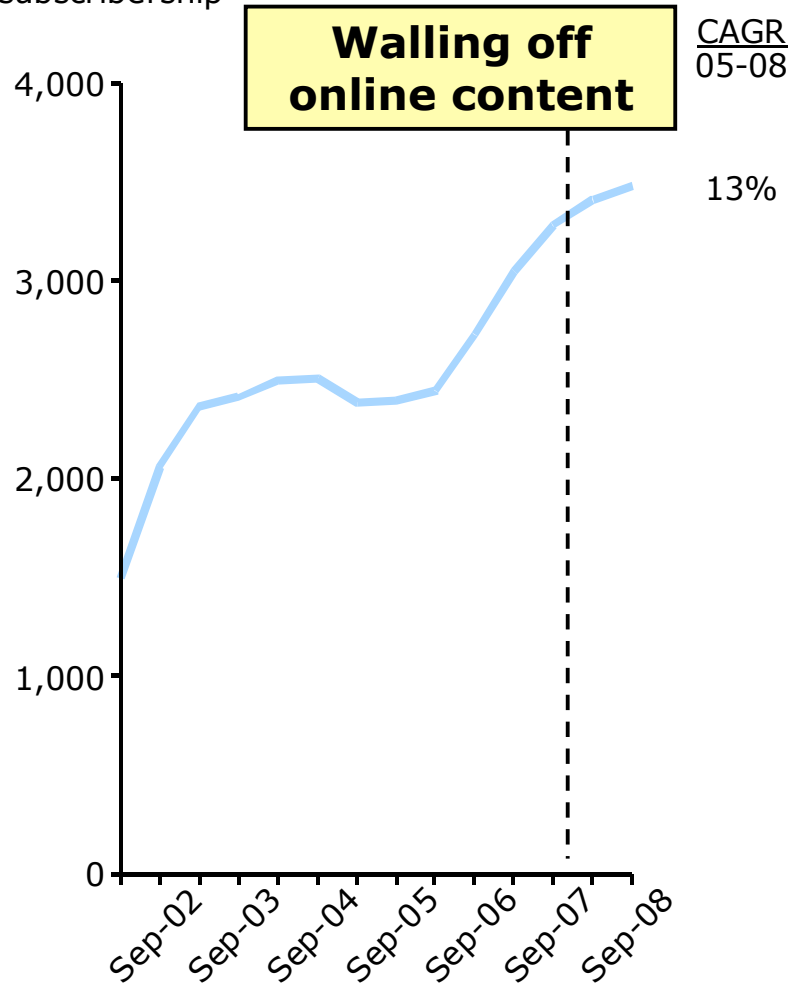
Passando attraverso la rieducazione del lettore:

**Contenuti di qualità = \$\$\$**

# Ci sono già casi di successo nella gestione dei contenuti su carta e Web

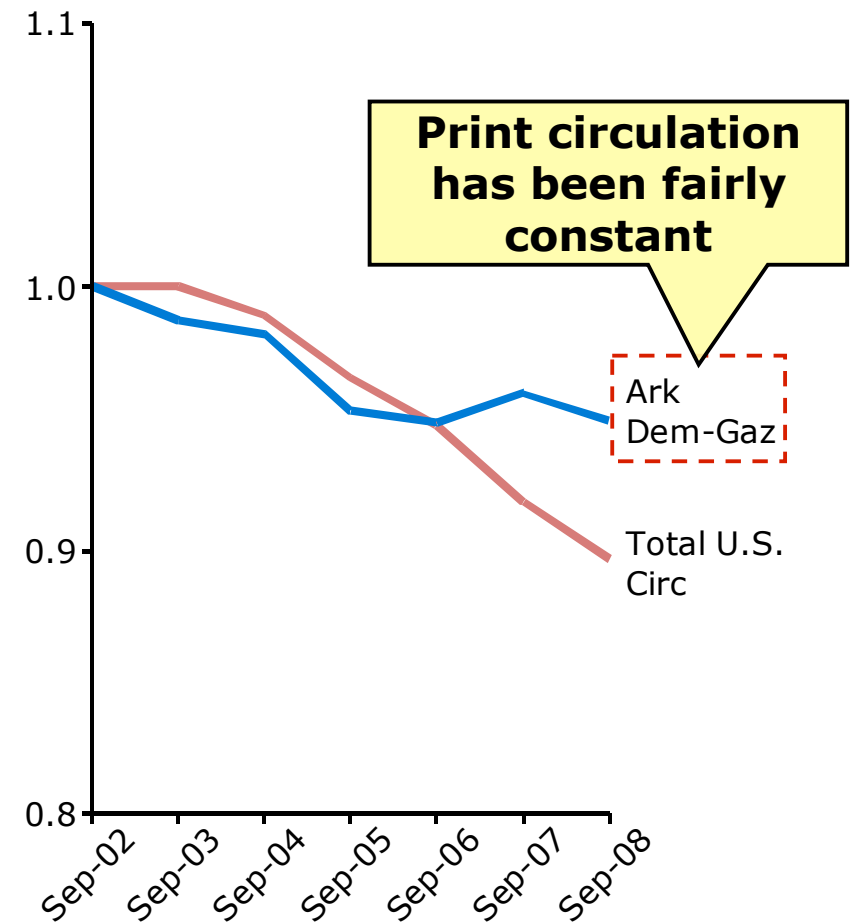
## Online subscribers have been steadily climbing since 2005

Arkansas Democrat-Gazette  
online subscribership



## Walling-off content may have protected print circulation

Print circulation  
(indexed at 1)



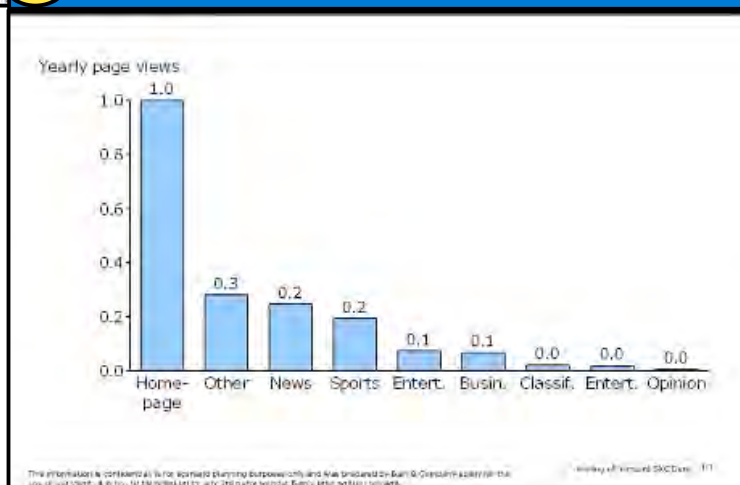
# La modalità di implementazione possono variare

## Livelli di accesso

### 1 Livello di profondità



### 2 Sezioni



## Modelli di pagamento

### 1. Full subscription

Abbonamento fisso annuale per accesso illimitato

- **Es. Wall Street Journal**

### 2. Micro payments

Pagamento per consultazione singoli articoli, a partire da un certo livello di consumo ("metered approach")

—Per bilanciare monetizzazione da online con rischio di perdita massiva di audience online (negativo per pubblicità)

- **Es. Economist, Financial Times,** annunciato per il **New York Times** a partire dal 2011

# Alla fine siamo convinti che emergerà un modello "ibrido"

## Esempi recenti



Versione online 100% a pagamento (1£/giorno o 2£/sett.)



100,000 online subs, \$8 a month



New \$10-\$20 online subscription service



79\$/ anno per abbonamento online, \$3.99/ sett. su iPad



100,000 iPhone-app subs, \$2-5 a month



Free iPhone-app, access to full paper for \$1 or \$15 a month

## Punto di vista Bain

- Si affermerà un modello ibrido **Free/ Pay:**

### Pay:

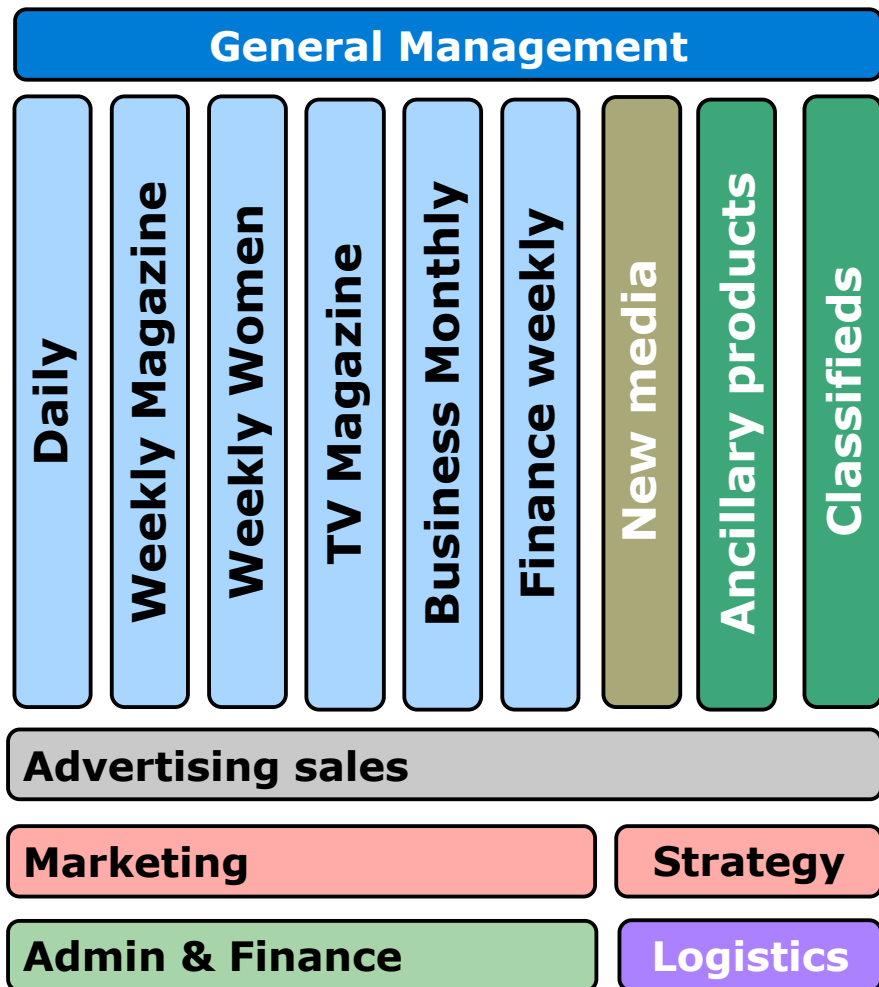
- per recuperare profittabilità
- per proteggere la value proposition dei lettori carta

### Free:

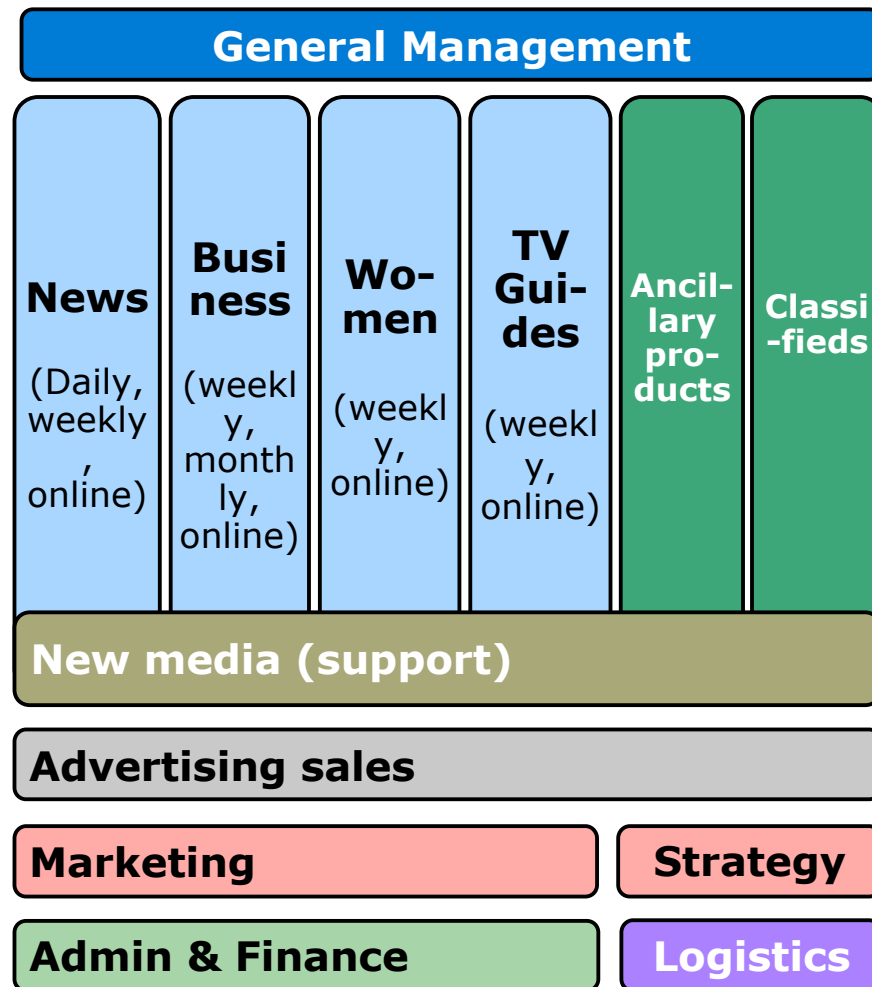
- per preservare il traffico e quindi i ricavi pubblicitari
- per alimentare il desiderio di approfondimento a pagamento

# 4. Costituire Newsroom veramente multimediali

**DA SILOS...**



**...A REDAZIONI INTEGRATE MULTIMEDIALI**



# ...per recuperare aderenza ai bisogni del consumatore

## Newsroom tradizionale

- Organizzazione basata su **logiche interne** vs. di mercato
- **Specializzazione per mezzo**
- Produzione di contenuti **"paper-centric"** e successivi adattamenti ad altri mezzi
- **Autoreferenzialità** (es. in selezione contenuti, modalità di trattazione, etc.)
- Scarsa ricerca di feedback dall'esterno

**Disallineamento**

## Evoluzione delle esigenze

- Fruizione **contenuti su mezzi diversi** durante la giornata
- Richiesta di **format diversi** in funzione di piattaforma
- **Approccio di fruizione differente** in funzione della piattaforma (es. livelli di attenzione più bassi su internet)
- **Disponibilità a pagare "selettiva"**
- Necessità di **filtro/ certificazione** per difesa da bombardamento contenuti
- Domanda di **partecipazione a produzione/ rating** di contenuti
- Applicazione **regole "consumer"** anche a offerta editoriale (rispondenza a bisogni, rapporto qualità/ prezzo, interattività,...)

# 5. Imparare dal Retail: una strategia vincente parte dai bisogni del consumatore...

## Esempi di strategie customer-centric:

### In tempi di recessione



- Saks inviting customers to a 'Thursday party' to **bring the fun back to shopping**



- Burger King adding new \$1.39 **value pricing tier** to drive traffic while maintaining margins

### In ciclo economico positivo



- Revisione offerta software per **semplificare installazione e migliorare assistenza** (in risposta a feedback consumatori)



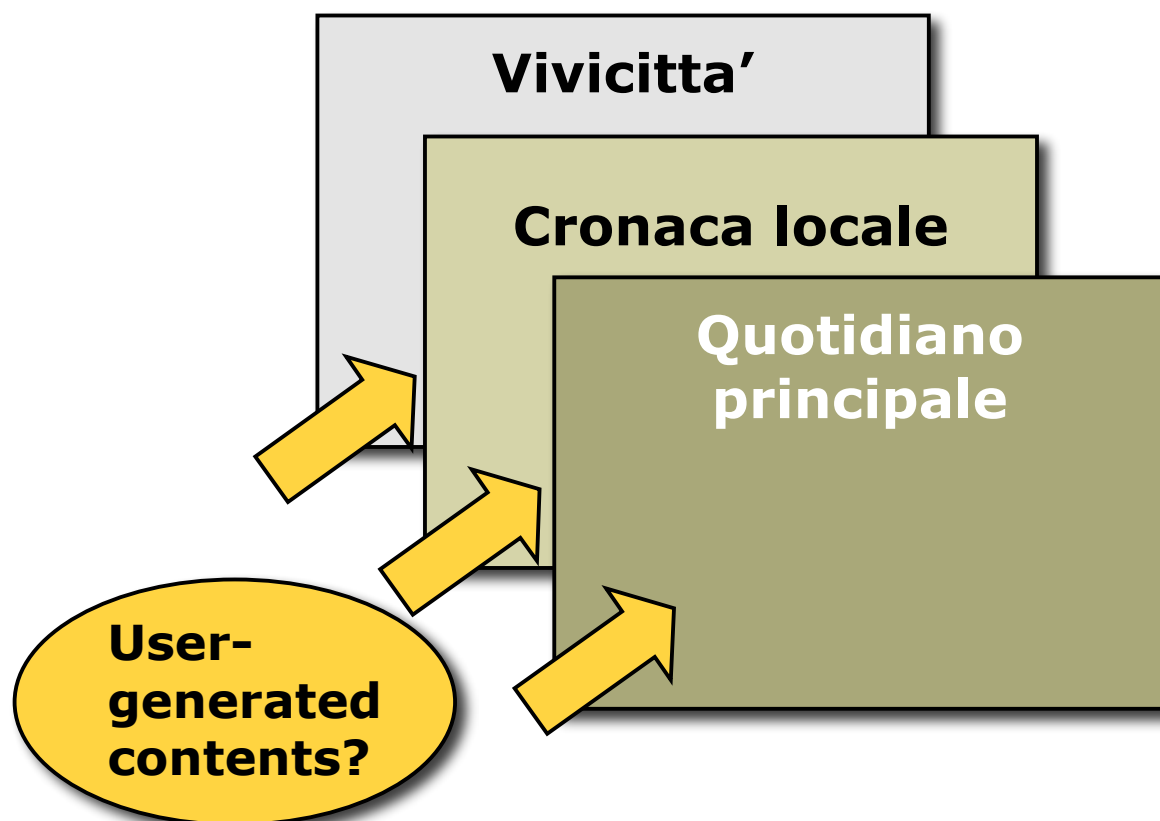
- Sviluppo prodotti innovativi P&G in risposta a **bisogni emergenti dei consumatori** (es. Febreze)



**Incrementare la "commercial awareness" dei giornalisti, sensibilizzandoli sul legame tra attività giornalistica e contatti/ economics, non mercifica la professione, viceversa ne garantisce autonomia e indipendenza**

# ...e nelle News, richiede la sua partecipazione

**Sfruttamento di user-generated contents anche sulla carta stampata, trovando il giusto posizionamento nel "sistema quotidiano":**



## **Network TV, Us:**

- **Fox News** trasmette storie user generated più votate sul web foxnews.com ("We report, You decide")
- Altri: **CNN iReport, MSNBC First Person**

## **Quotidiani locali, Germania:**

- Partnership con **myheimat**, un portale alimentato da articoli user-generated, **per attingere articoli da pubblicare su sezione dedicata di quotidiani cartacei** ("Web to Print")

## 6. Innovare nella distribuzione, cogliendo l'opportunità e puntando sui nuovi device digitali

**C'e' grande fermento intorno ai nuovi device digitali...**

**...più per "esserci" che per l'entità dei ritorni**

	iPhone	iPad	Kindle	...
Corriere d. Sera	✓	✓	✓	
Repubblica	✓	✓		
IlSole24Ore	✓	✓		
Stampa	✓	✓	✓	
...				
WSJ	✓	✓	✓	
New York Times	✓	✓	✓	
USA Today	✓	✓	✓	
...				

**Esempio quotidiano generalista Italia:**

**10.000 abbonati iPhone**

**X**

**11,99€ abbonamento medio 3 mesi**

---

**~ 120.000€**

**(costo aziendale  
1 giornalista senior)**

# Agenda

- Le sfide
- Le opportunità
- Le linee guida
  - Ricavi editoriali
  - Ricavi pubblicitari
  - Costi
- Riflessioni finali

# 1. Offrire targeting e misurabilità agli inserzionisti...

## Esigenze fondamentali degli inserzionisti

### 1. Targeting

- Fare targeting di individui in funzione di variabili socio/ demo, geografiche, di comportamento

### 2. "Engagement" del consumatore

- Allineare media mix e offerta pubblicitaria con bisogni e preferenze dell'audience per massimizzare attenzione ed "engagement"

### 3. Misurazione dei ritorni

- Misurare gli impatti delle campagne, in funzione di formati/ messaggi/ target/ etc.

### 4. Pianificazioni multi-piattaforma

- Effettuare un presidio "a rete" intorno al consumatore
- Raggiungere maggiori efficienze di costo su acquisti cross-platforms

*"Behavioral targeting is a now a proven success for a number of newspaper groups, some reporting 30% year-to-year online display gains as a result"*

# ...puntando su innovazione e attento bilanciamento tra piattaforme

## Innovazione

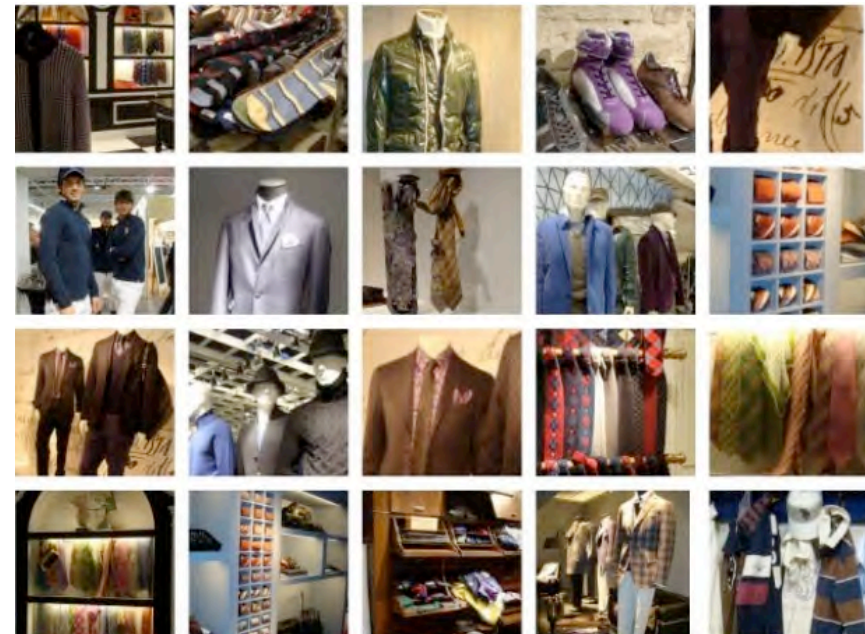
- **QRC** = quick response code (es. Panorama)



- **AR**= augmenting reality (es. Nissan, Best Buy)
- **Piattaforme self-service per la prenotazione** diretta degli spazi da parte degli inserzionisti a fronte di sconto (es. Tribune)
- ...

## Bilanciamento

- Bilanciamento della pubblicità:
  - **tra le varie piattaforme** (es. carta e web)
  - **tra evento e informazione** (es. Pitti per i periodici lifestyle)



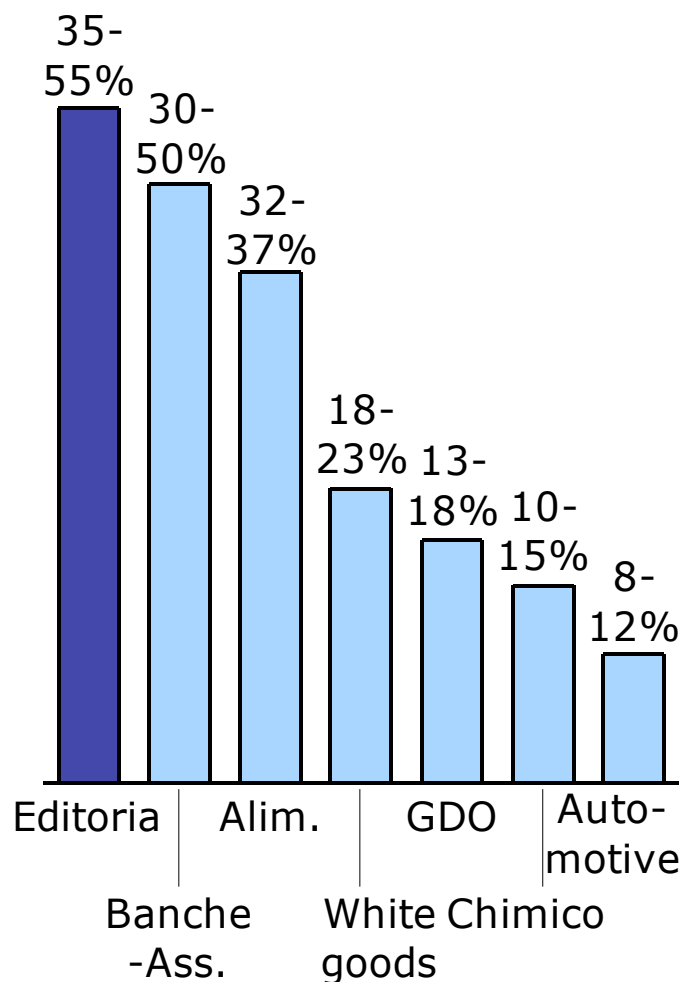
# Agenda

- Le sfide
- Le opportunità
- Le linee guida
  - Ricavi editoriali
  - Ricavi pubblicitari
  - Costi
- Riflessioni finali

# Il mondo dei quotidiani è stato storicamente un po' più "grasso" di altri settori e di altri Paesi EU

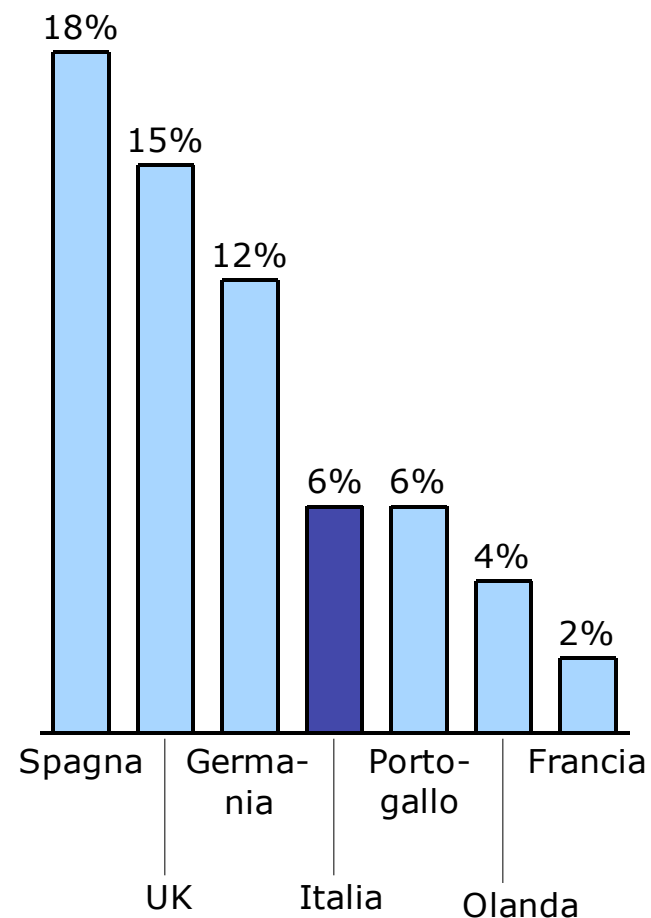
## Confronto editori di quotidiani vs. altri settori, Italia

### Costi SG&A/ Ricavi



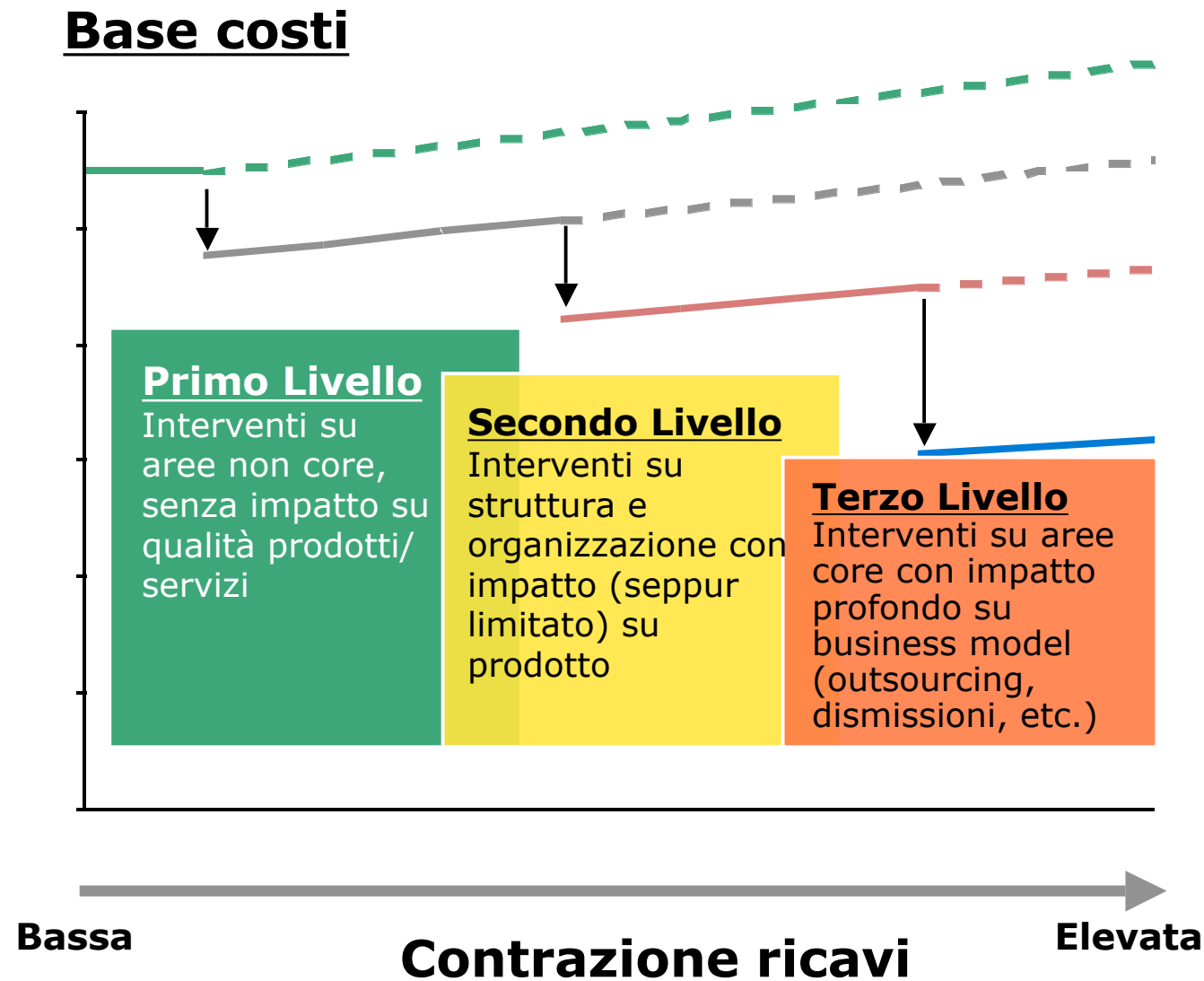
## Confronto editori di quotidiani Italia vs. altri Paesi europei

### Margine Operativo/ Ricavi



# 1. L'efficienza è diventata una necessità, a causa dell'erosione progressiva della base ricavi

ILLUSTRATIVA



# L'efficienza deve essere perseguita attraverso azioni chirurgiche e tempestive, che consentano di finanziare la ripresa...

## Primo livello



- **Prima razionalizzazione struttura e processi** (eliminazione sprechi, duplicazioni, macro-inefficienze di processo,...)
- **Allineamento a practice consolidate sul mercato** (offerta editoriale e pubblicitaria, tecniche e tempi di produzione, etc.)
- **Revisione specifiche attività (es. distribuzione)** – evoluzione verso servizi/ risorse condivise

## Secondo livello



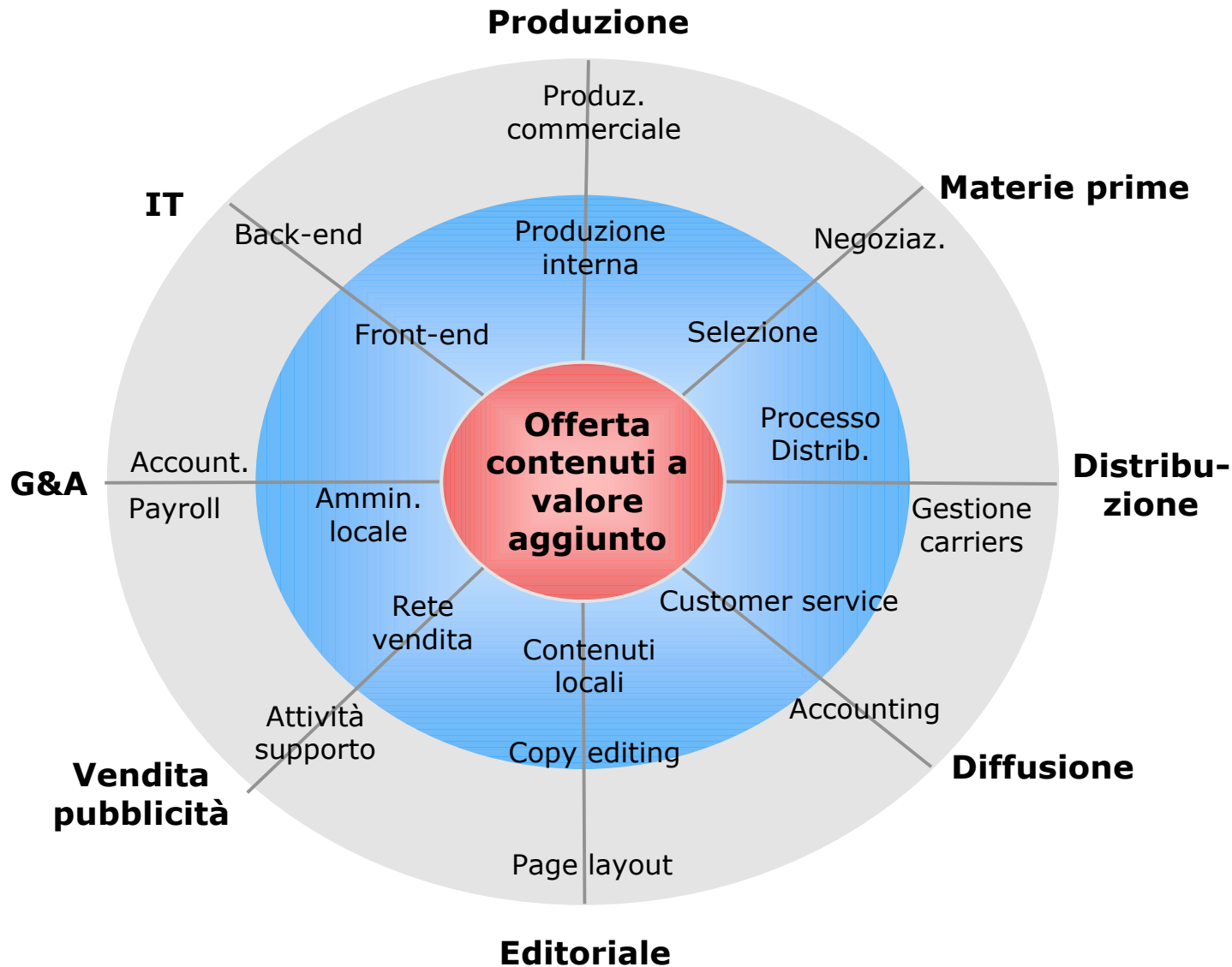
- **Interventi profondi su organizzazione** – identificazione "must-have" vs. "nice-to-have" e avvio piano di razionalizzazione
- **Valutazione aree Core vs. Non Core** – avvio outsourcing

## Terzo livello



- **Rifocalizzazione del business** – uscita da attività non core e reinvestimento risorse scarse su consolidamento del core
- **Revisione del business model complessivo** – ridefinizione arena competitiva e offerta, consolidamento canali, dismissioni, etc.

# ...valorizzando le attività core e sfrondando il non core dell'Editore



## Linee guida strategiche

### Attività Core

- Mantenere competenze interne
- Investire nella crescita
- Condividere best practices

### Attività caratterizzanti

- Perseguire sinergie/efficienze
- Automatizzare

### Attività universali

- Gestire come servizi condivisi
- Valutare outsourcing

# Agenda

- Le sfide
- Le opportunità
- Le linee guida
- Riflessioni finali

# Riflessioni per gli Editori

