



WAN – IFRA Italia 2013

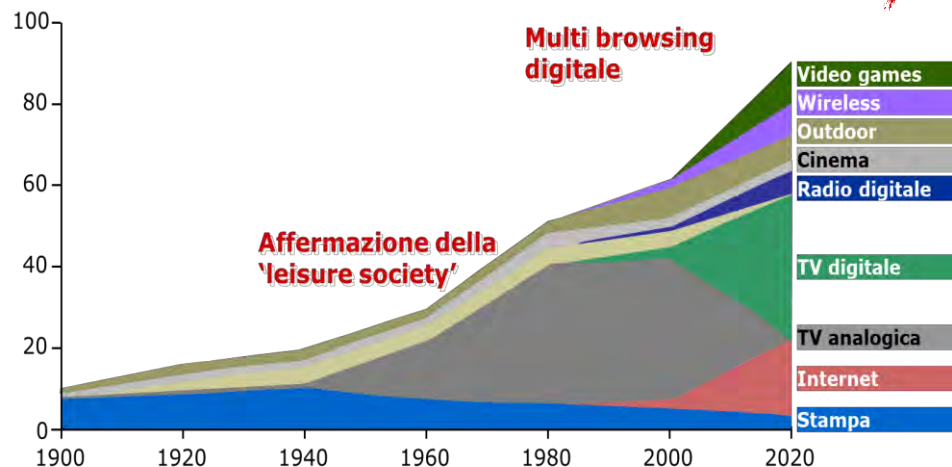
"Rinnovare per sconfiggere la crisi"

Introduzione: Dott. Alberto Regazzo – Long Term Partners S.p.A.

Bergamo, 26 Giugno 2013

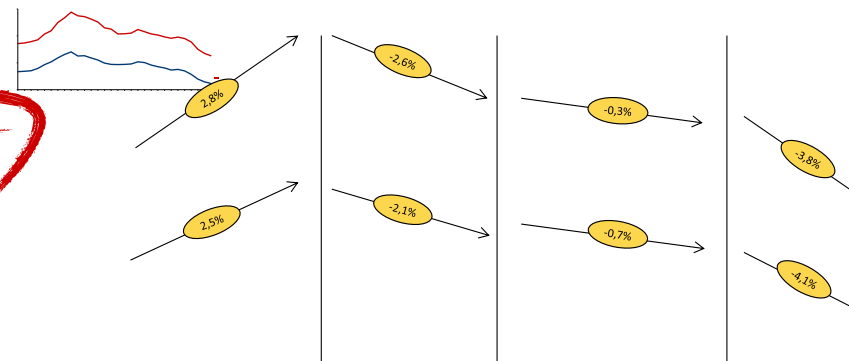
IL SISTEMA DI RIFERIMENTO DELL'EDITORIA TRADIZIONALE E' MUTATO DRASTICAMENTE

Tempo medio speso nella fruizione media per persona (ore/ settimana)



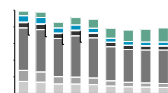
- La stampa perde sempre di più il proprio ruolo nella fruizione dei contenuti del lettore

Fonte: Carat



- Il trend secolare di calo dei quotidiani è solo parzialmente compensato dalla crescita delle copie digitali

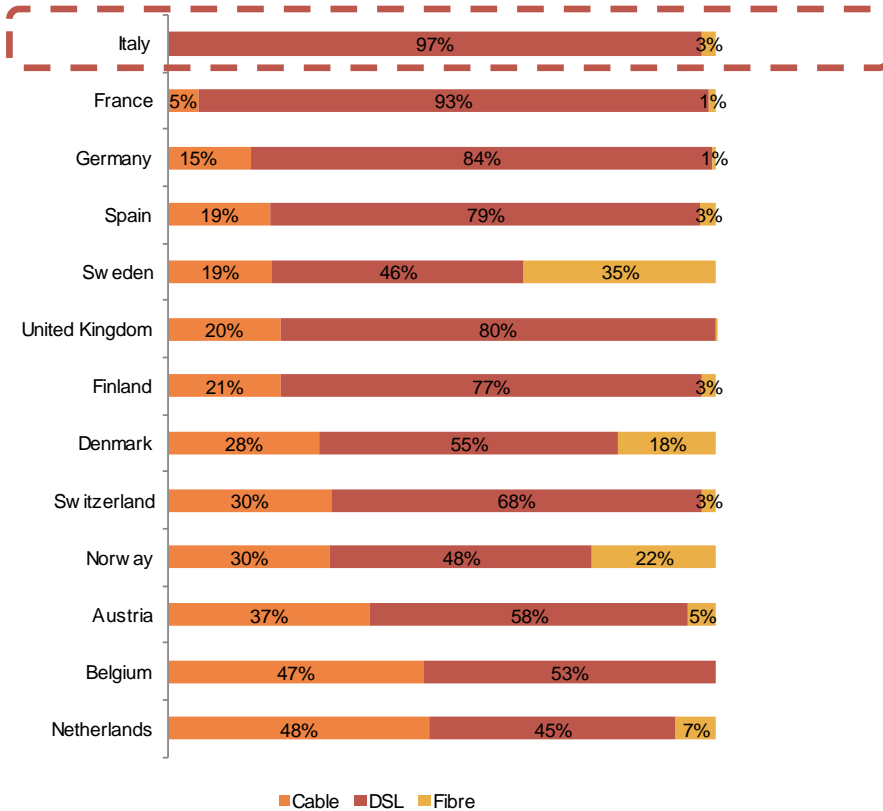
Fonte: elaborazione FIEG su dati forniti da 58 testate



- Gli investimenti pubblicitari sui quotidiani sono scesi di un terzo dal 2007 e si prevede il dimezzamento entro il 2015 (trend ancora più negativo considerando i periodici)
- Internet compensa parzialmente, ma a vantaggio anche di operatori non tradizionali

IL SISTEMA EDITORIALE RISULTA SFAVORITO DALLE CARENZE INFRASTRUTTURALI (ES. MANCANZA DI BANDA)

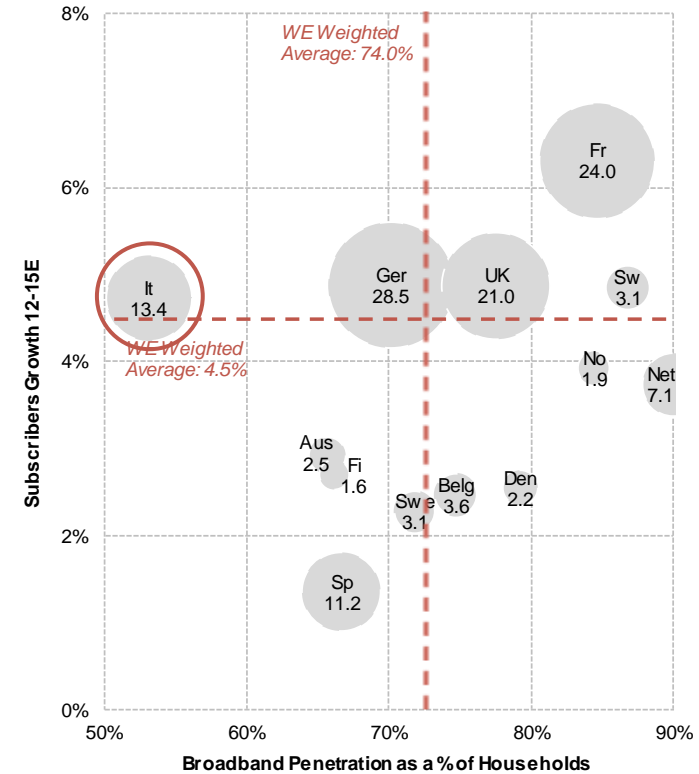
MIX PIATTAFORMA (2012)



- Malgrado i progressi registrati negli ultimi anni, l'Italia è ancora il paese con la maggior quota di copertura DSL

PENETRAZIONE BANDA LARGA VS CRESCITA UTENTI (12-15E)

(Bubble size proportionate to market subscribers, legend includes households in m)



- Stando alle stime degli analisti, L'Italia risulta inoltre il Paese con il più basso tasso di crescita atteso dell'indice % di «Penetrazione banda larga / # famiglie»

Gli editori Italiani sono ancora esposti a modelli tradizionali, con una quota % dei ricavi digitali in continua crescita ma nettamente inferiore alla media dei principali paesi Europei (UK, Francia, Germania) e US

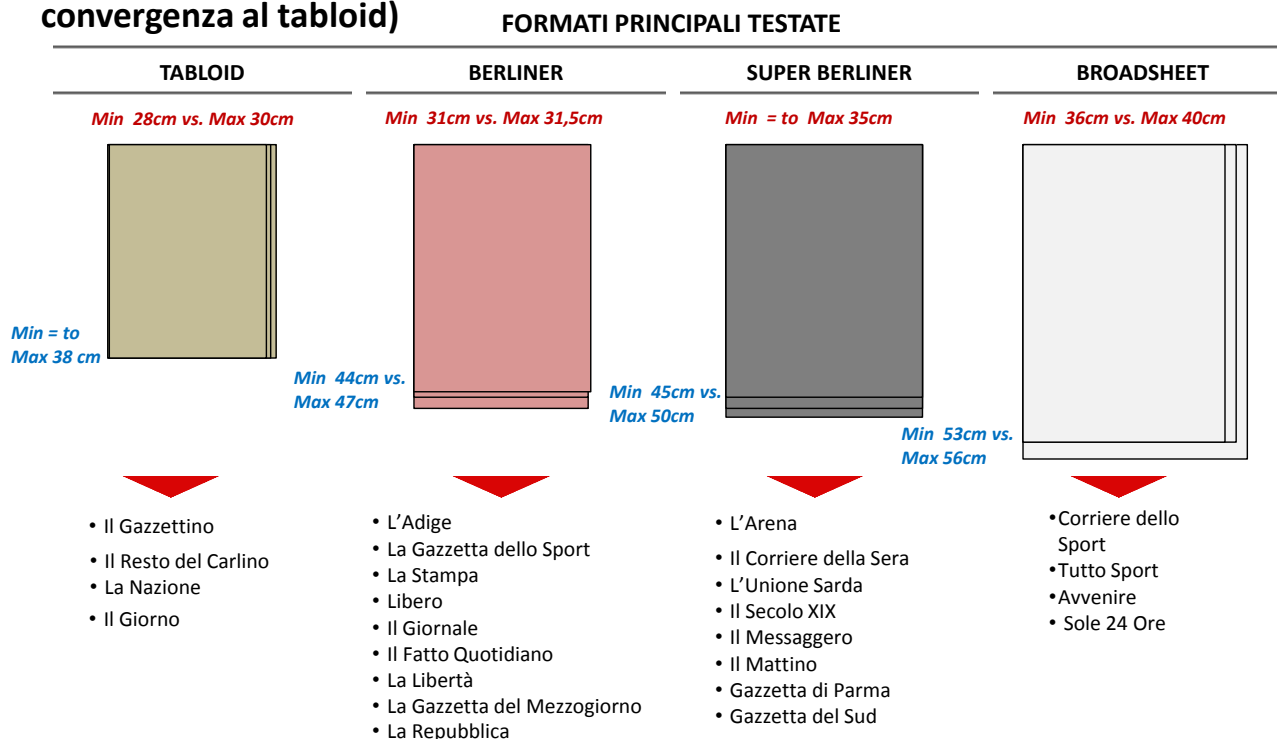
- I principali editori stampano ca.7,4m di copie / giorno, il 60% in centri stampa proprietari, e sono per lo più integrati anche nella distribuzione

Centri stampa proprietari	18	Centri stampa di terzi	25
• # rotative	39	• # rotative di proprietà	6
• # rotative di terzi	0	• # rotative di terzi	11
• tiratura	2.685K	• tiratura	1,006K
• # edizioni*	93	• # edizioni*	42

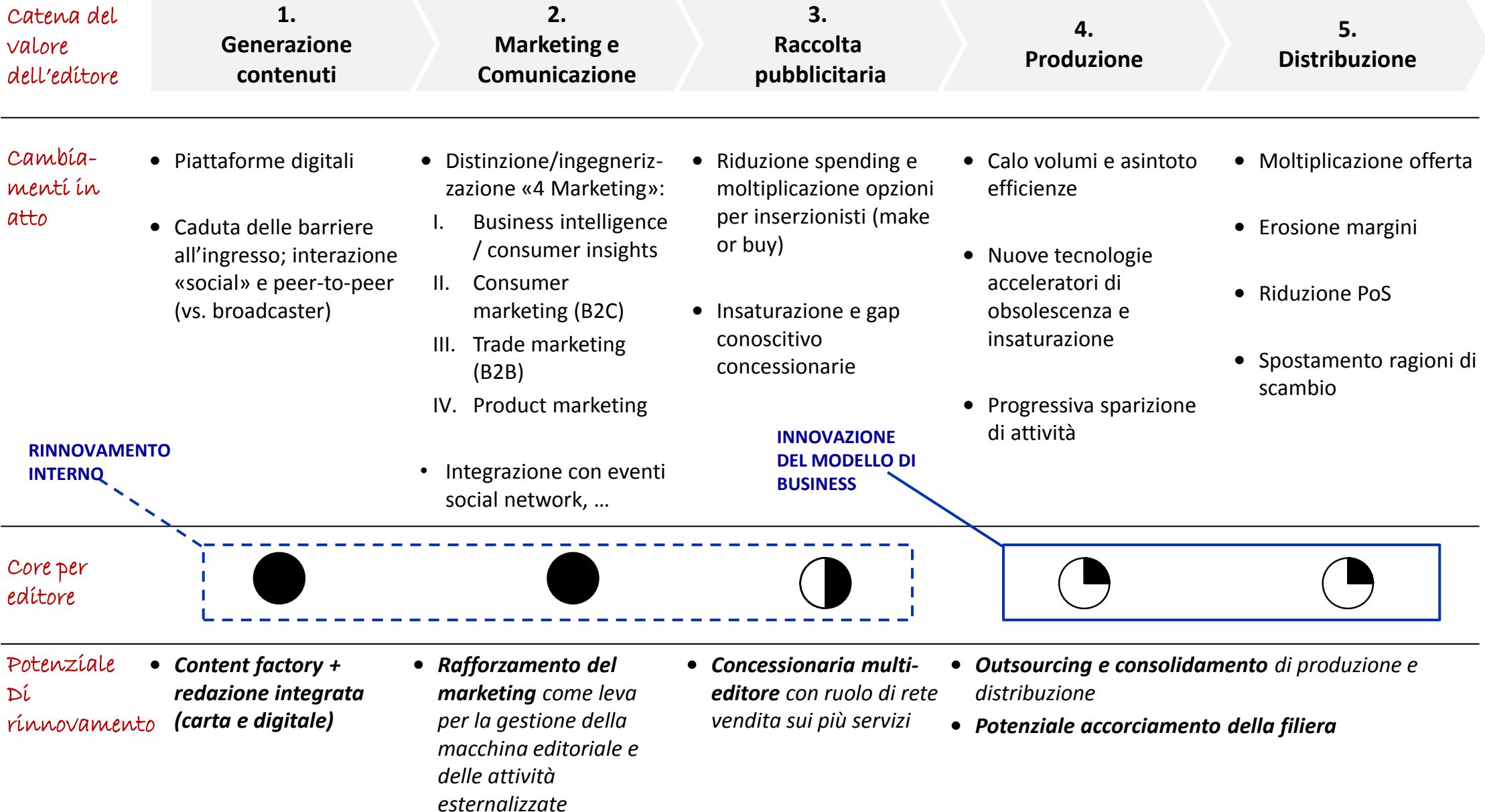
Totale tiratura
2012
~3.700K
Totale Italia
~6.500

- Gli editori sono ancora molto verticalizzati nelle attività di stampa, distribuzione e raccolta pubblicitaria, e hanno costruito dei vincoli all'efficienza su elementi non necessariamente differenzianti agli occhi del fruitore

- Inoltre persistono significative differenze di formato (pur nella generale convergenza al tabloid)



È NECESSARIO RINNOVARE, RIPENSANDO LA CATENA DEL VALORE ED IL RUOLO DELL'EDITORE



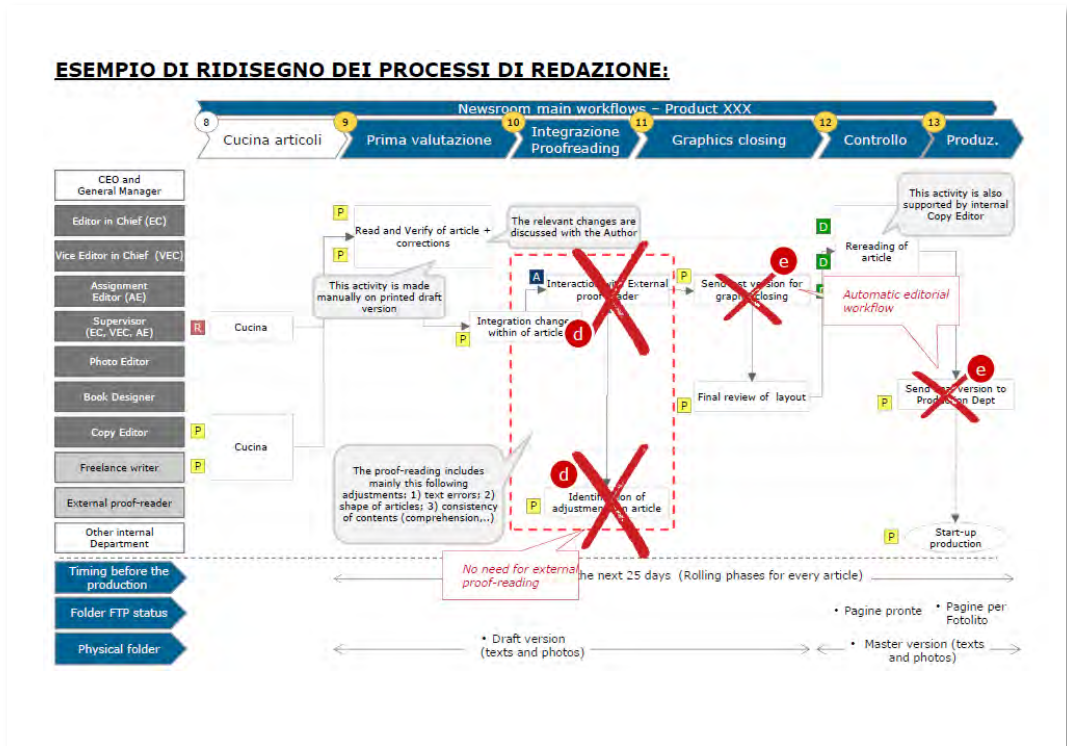
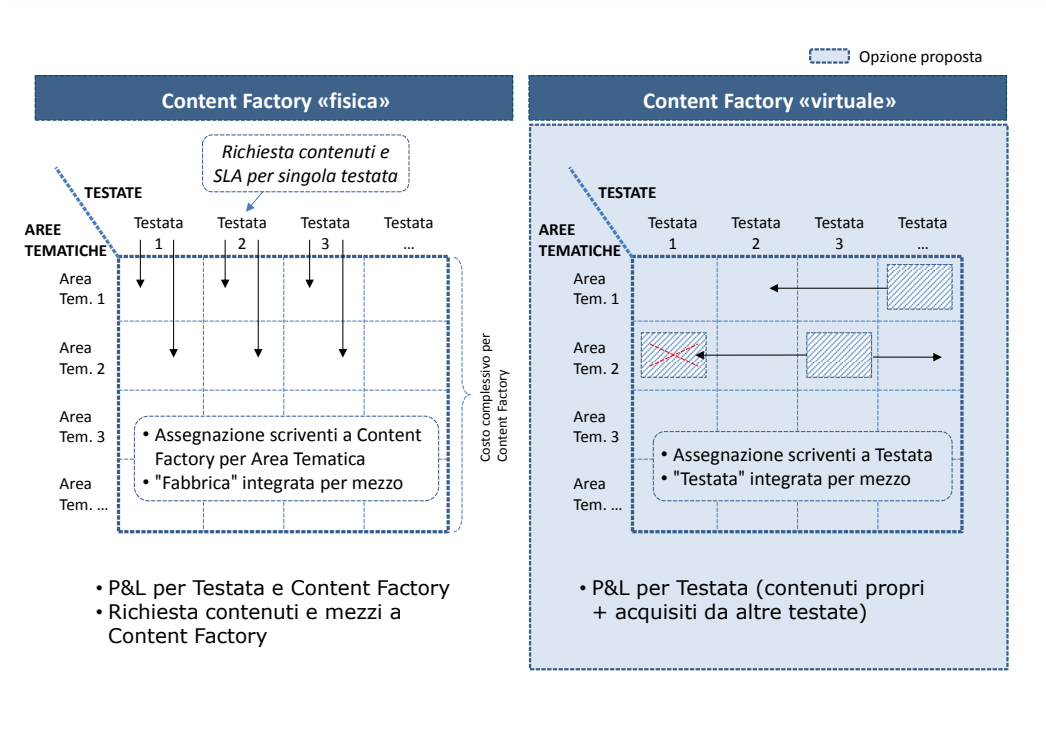
DOVE E COME RINNOVARE: Generazione contenuti

Catena del valore dell'editore

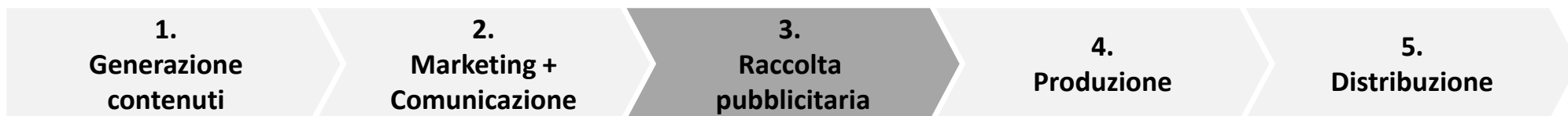


- La content factory può essere interpretata con modalità alternative in base alla situazione ed ai vincoli interni

- Nel frattempo i processi di redazione devono essere ridisegnati, eludendo la trappola del trade-off tra efficienza ed efficacia

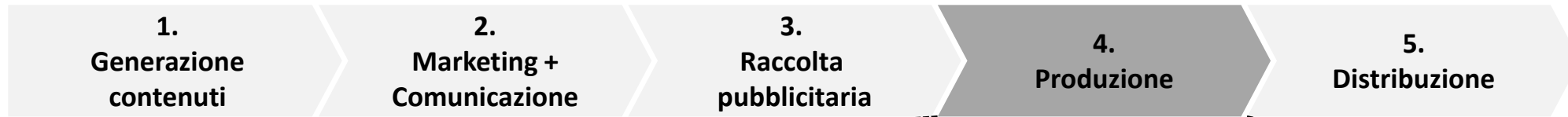


Catena del
valore
dell'editore



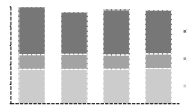
- **Rete tradizionale «essenziale», orientata alla vendita (multi-mezzo, segmentazione cliente/geografia/merceologia, ...) per più editori**
 - Solo trade marketing di supporto alla vendita (su settori merceologici, segmenti di clientela, etc.)
 - Product marketing in capo agli editori
 - Negoziazione di obiettivi e «SLA» con gli editori
 - ...
- **Estensione a progetti di comunicazione allargati:**
 - Eventi
 - «Long tail»
 - E-commerce
 - Servizi di marketing al cliente
 - ...
- **Ruolo chiave dell'editore nel gestire/governare il rapporto:** obiettivi, snodo del marketing, ruolo della redazione, propositività incrociata, responsabilità di P&L

Catena del
valore
dell'editore



- Il costo copia è sceso per l'azione sui costi variabili...

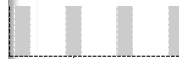
Evoluzione costo copia principali editori (2009-2012)



CAGR '09-'12
Totale -1,2%

- ...ma è destinato a risalire: solo azioni straordinarie comuni al settore (es. consolidamento) potranno compensare il trend di insaturazione

Evoluzione costo copia principali editori (Dal 2012)



○ Minima
● Massima

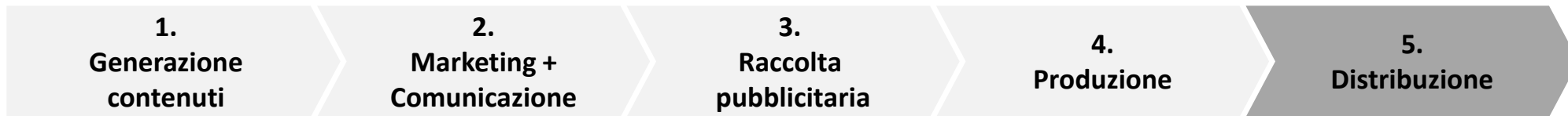
Probabilità di
accadimento



Catena del
valore
dell'editore



- **Dal 2009 al 2012, riduzione del parco macchine insaturo (c.a. 15 rotative su 120)**
 - L'età degli impianti (v. investimenti su «full color») apre il tema del *write-off*
- **La concentrazione richiede di sciogliere alcuni vincoli e di cogliere al più presto nuove opportunità**
 - Formati e orari di chiusura da rendere più prossimi al processo produttivo
 - Footprint produttivo nazionale concentrato su poche aree rilevanti per densità di editori e lettorato, e location funzionale alla distribuzione (Milano, Roma, Bologna/Verona, Salerno/Bari)
- **Gli editori devono decidere di che operatore hanno bisogno:**
 - Società consortile che ribalta i benefici sugli editori
 - Società con propri obiettivi di profitto, con eventuale apertura a terzi investitori...ma con potenziali ricadute sulla gestione dell'azienda e delle sue ragioni di scambio con gli editori aderenti

Catena del
valore
dell'editoreCONTESTO DI RIFERIMENTO

- **Moltiplicazione dei prodotti per contrastare il calo diffusionale**
 - ... ma aumento della complessità per contestuale riduzione del venduto medio
- **Trasferimento all'editore di sinergie distributive:**
 - anche a costo del calo della marginalità...
 - ...specie per il DL di piccola dimensione
- **Concentrazione del canale fisico:**
 - # DL: da 220 (2004) a 130 (2011)
 - # Edicole: da 40k (2008) a 34k (2011)

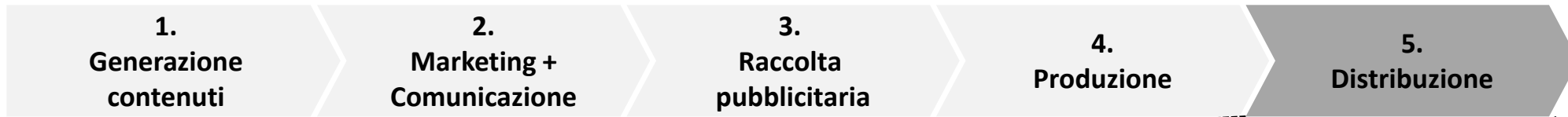
➤ **Fattore abilitante: INFORMATIZZAZIONE EDICOLE, es:**

- Curve di distribuzione oraria e giornaliera

AZIONI

- **Necessità di rinnovare il sistema tradizionale**
 - Radicale upgrade dei modelli statistici per la distribuzione (es. gestione resi/esauriti sempre più complessa con numeri distribuito/edicola minori e calo POS)
 - Dialogo più spinto con l'editore per ottimizzare la leva resi/esauriti e sostenere la diffusione
 - Spingere ulteriormente la collaborazione tra DN e tra questi e i DL (es. trasporti primari comuni)
- **Opportunità di rivedere il ruolo del distributore (da cost side a revenue side):**
 - Aumento del numero e dell'efficacia delle azioni sul POS (focus: traffico, conversion rate, sconto medio, prodotti non editoriali)
 - Profilazione del lettorato locale e servizi di «consumer insight» a supporto di editori e concessionarie (per offerte mirate)

Catena del
valore
dell'editore



CONTESTO DI RIFERIMENTO

- **Concentrazione del footprint produttivo**

AZIONI

- **Necessità di raccordo della filiera produttiva / distributiva**
 - Accoppiamento tra soggetto produttivo e distributore necessario per gestire la logistica, con ricaduta su efficienze e trasferimenti a editori
 - Ruolo degli «hub» distributivi per la stampa di piccole tirature con tecnologie digitali e «blurring» dei confini con lo stampatore
 - Sinergia nei nuovi investimenti in tecnologia di stampa

- **Siamo in una fase di transizione del modello di riferimento:**
 - La stessa catena del valore editoriale viene modificata
- Gli editori e tutti gli stakeholders devono **investire sul futuro** (interpretando il cambiamento e gestendolo proattivamente) e **preservare il passato** (ruolo, goodwill, marginalità,...) **facendo cadere progressivamente i vincoli del sistema**
- **Il peso dei contenuti e del marketing sarà sempre più rilevante** nell'ambiente digitale della fruizione "liquida", con la necessità di tornare al ruolo core dell'editore,
 - rivedendo le *content factory*, prima di tutto alla ricerca di efficacia
 - facendo svolgere al marketing un ruolo pivotale tra lettore, canali (fisico e virtuale), redazioni e inserzionisti
- **Alcune attività oggi prevalentemente verticalizzate non sono differenzianti e possono essere concentrate** nelle mani di pochi operatori, sulla base di nuove relazioni, allocazioni organizzative e accordi di livello di servizio

- **La concentrazione e il contemporaneo sviluppo tecnologico della produzione sono suscettibili di apportare efficienza all'editore** (es. minori costi, alleggerimento del bilancio, minori investimenti vs. appropriate scelte di assetto e tecnologia), **ma:**
 - È necessario abbattere alcuni vincoli non più differenzianti (es. formati, ...)
 - È fondamentale che si formino operatori specializzati dei quali sia chiara la mission (consorzio vs. massimo profitto) e che si misurino con editori sui livelli di servizio e sui clienti target
- **La distribuzione può svolgere tre funzioni chiave a sviluppo del settore:**
 - Favorire il recupero di efficienza (sistemi di previsione e prenotazione)
 - Supportare le vendite sul canale (lettura dell'informazione dei POS, consumer insight, ...)
 - Completare la concentrazione della produzione, intervenendo sul reticolo distributivo, garantendo il delivery a un costo ottimizzato, e integrandosi fino a diventare partner in una filiera accorciata