

## TRE REGOLE E TRE IDEE PER L'EDITORIA DEL FUTURO

di **Bernardo Bertoldi**

Il 2019 ha visto il passaggio di Gedi dalla Cir ad Exor, operazione da molti letta con ottimismo visto l'investimento di un azionista stabile, competente, conoscitore del settore e capace di creare un contesto in cui le proprie partecipate diventano grandi aziende. È bene però ricordare che in un settore in contrazione irreversibile è necessario un consolidamento: in questo senso l'operazione del 2019 non aggiunge molto all'integrazione Espresso-Itedi del 2016.

La crisi dell'editoria è stata descritta da un *working paper* dell'università di Harvard già nel 2010: la diffusione di internet ha rotto il sottile equilibrio tra radio, televisione e carta stampata; il settore ha risposto con consolidamento (negli Stati Uniti da 1.300 aziende nel 1950 a 12 a fine anni 90), taglio dei costi, aumento del prezzo unitario, segmentazione dei clienti, sbarco online e nuovi modelli basati sul *free+premium*.

In questi dieci anni la contrazione è continuata e, forse, peggiorata per quanto i manager abbiamo cercato in tutti i modi di combatterla. Questa crisi è profonda e ineluttabile, per superarla il settore deve smettere di violare tre regole auree della strategia aziendale e avere il coraggio di fare tre cose.

**1** Si può vendere un pacchetto di cose a un consumatore solo se queste, messe insieme, hanno un valore superiore alle singole parti, altrimenti il consumatore vorrà uno sconto per comprarle insieme. Il consumatore compra notizie per lui rilevanti cercando immediatezza, facilità di accesso, affidabilità, completezza e prezzo basso. Una volta il giornale conteneva un pacchetto di informazioni standard (esteri, interni, politica, cronaca, sport, notizie locali, annunci) il consumatore pagava tutto e leggeva quello che gli interessava. Come ha spiegato Warren Buffet, grande investitore nel settore, questo model-

lo creava il monopolio locale del *fast-test*, il giornale più efficiente a creare il pacchetto di informazioni più "grasso". Oggi il consumatore può senza fatica accedere alle informazioni senza dover pagare per l'intero pacchetto: gli abbonamenti a un intero giornale fanno già di preistoria e vengono usati solo per estrarre più valore da clienti affezionati.

**2** L'integrazione dei vari passaggi della catena del valore è utile quando crea efficienza. Questo era vero quando i giornali dovevano produrre un pacchetto di informazioni in modo efficiente e per farlo dovevano tenere insieme giornalisti, impaginatori, stamperie, concessionaria di pubblicità, uffici annunci, distribuzione. Oggi ogni anello della catena da solo non crea meno valore dell'insieme: già da qualche tempo, ad esempio, i giornalisti pubblicano notizie sul loro profilo twitter prima che sul loro giornale.

**3** Bisogna considerare il licenziamento di un manager di marketing che propone uno sconto: se il compito del marketing, infatti, è aumentare il valore per il consumatore e prendersi una parte del valore creato attraverso un aumento del prezzo, un manager che propone uno sconto dichiara di non aver svolto il proprio compito. Nell'editoria si è andati oltre: si offre il prodotto gratis (al lordo dei ricavi pubblicitari). Questa pratica fa male al conto economico della singola azienda e, soprattutto, all'intero settore perché rende disponibile gratis a clienti altrui qualcosa che ha valore.

Oltre a smettere di violare tre delle (poche) teorie certe della strategia aziendale, i manager del settore devono anche avere il coraggio di fare tre cose.

**1** Ripensare la segmentazione, approfondire quali sono i veri elementi di valore e per quale archetipo di consumatore: questo è reso oggi non più semplice, ma obbligatorio dall'evoluzione tecnologica e dalla disponibilità di dati che permette segmentazioni sofisticate. Perché, ad esempio, un giornale non dovrebbe offrire un abbonamento solo per le

notizie di politica estera, se in quest'area è più forte di altri? O solo alla sezione economia, alla cronaca locale, e via dicendo? O una versione *junior* per i lettori sotto i 14 anni? Qualcosa di simile lo ha fatto il mondo del contenuto video tre decenni fa.

**2** Definire qual è la *brand essence*. Quando i lettori erano suddivisi per ideologie, la linea editoriale era *brand essence*, ma questo era il mondo di ieri. Perché, ad esempio, non definire una *brand essence* per singolo giornalista come ha fatto trent'anni fa il mondo della musica? O definire un'offerta specifica per diversi archetipi di consumatore, ad esempio mettendo in cima le notizie di sport per alcuni consumatori?

**3** Rivedere la catena del valore. Il settore editoriale si è sempre comportato da settore, ma nella realtà la carta stampata, quotidiana o periodica, è un media verso il consumatore. Perché, ad esempio, non pensare a una (vera) diffusione omnicanale, carta, video, radio, podcast, sito proprio, social? Nel caso l'attuale legislazione lo renda impossibile, si potrebbe, ad esempio, iniziare con un'azienda di giornalisti che pubblica su diverse testate di proprietà di terzi, su carta, video, radio, social etc?

Chi guarda con pessimismo al destino del settore deve ricordare che il bisogno di informazione esiste e si tratta di trovare modi nuovi per soddisfarlo. Il numero di scatti fotografici, ad esempio, negli ultimi cinque anni è più che triplicato: sono le aziende rimaste aggrappate alle macchine fotografiche e alla carta che sono sparite proprio quando il bisogno di ricordare e mostrare i propri ricordi aumentava.

La decisione, in Italia ma non solo, di grandi investitori con spirito imprenditoriale di credere nel settore fa sperare che il 2020 possa davvero essere il primo anno in cui il settore deciderà, abbandonando con coraggio il passato, di andare verso il suo brillante futuro.

Docente di Family Business Strategy,  
Università di Torino  
bernardo.bertoldi@unito.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

UN PAPER  
DI HARVARD  
SULLA CRISI  
E ALCUNE  
STRATEGIE  
POSSIBILI