

L'editoria è in crisi irreversibile, uhm ...



Il settore editoriale è uno di quelli più frequentemente citati quando si parla dell'impatto dirompente che la rivoluzione digitale ha sui business tradizionali. Ma in questo contesto due aziende italiane stanno cambiando le regole del gioco tornando all'utile.

Secondo un recente rapporto di Mediobanca il settore editoriale in Italia ha registrato negli ultimi 5 anni due miliardi di perdite cumulate, un fatturato calato del 32,6% e 4.500 posti di lavoro persi rispetto ai 17.500 del 2011. Ed anche all'estero la crisi si è fatta sentire. Basti pensare che la famiglia Graham editore del famoso Washington Post, uno dei più antichi e autorevoli giornali statunitensi, è stata costretta nel 2013 a vendere il quotidiano a Jeff Bezos il padrone di Amazon. Ma come sono andate le aziende editoriali italiane nel 2016? Certamente la crisi non è ancora alle spalle, tuttavia ci sono aziende che presentano un consuntivo 2016 positivo, che è interessante analizzare. In particolare sono due le aziende che, pur molto diverse tra di loro per dimensioni e profilo, hanno risultati particolarmente positivi: il gruppo RCS dopo il turnaround avviato da Cairo e Editoriale Domus (Quattroruote, Domus, Meridiani, Cucchiario d'Argento, ecc.) da sempre della famiglia Mazzocchi-Bordone.

[Rcs Mediagroup nel 2016 è tornata all'utile con un risultato positivo per 3,5 milioni, rispetto alle perdite per 175,7 milioni del 2015. I ricavi si attestano a 968,3 milioni dai 1.032,2 milioni del 2015.]

La strategia di Cairo per RCS è basata su alcune linee guida: un chiaro focus sulla riduzione incisiva di tutte le tipologie di costo esterno unita a una fortissima attenzione alla qualità e alla ricchezza dei prodotti cartacei declinata in ottica mass market. Ed infine una sfida digitale affrontata con grande cautela in una logica di "wait and see". Il posizionamento premium di Editoriale Domus si fonda, oltre che su una

storica attenzione alla qualità senza compromessi, sulla progettazione e realizzazione di un "sistema integrato", volto a coprire tutte le esigenze non solo informative e di comunicazione ma anche formative e gestionali che ruotano attorno a brand fortissimi che costituiscono il riferimento di specifiche community.

[Il bilancio 2016 di Editoriale Domus presenta un fatturato che si attesta a 53,2 milioni di euro, con un Ebitda in crescita del 25% a 4,5 milioni di euro.]

Il caso più completo è quello dell'automotive, in cui a partire dalla centralità della rivista Quattroruote, brand di riferimento di tutto il settore, si è costruito un articolato sistema di servizi (cartacei e digitali): le quotazioni, la formazione, gli eventi, il licensing internazionale, la business intelligence fondata sulla profilazione degli utenti del web, la pista di Vairano e i corsi di guida. Ma quali insegnamenti si possono cogliere per il settore editoriale e per le aziende in generale da questi due casi di successo? In entrambi i casi, la ristrutturazione e il taglio costi, inevitabili in un periodo di trasformazione disruptive del settore, non sono stati declinati nella logica flat dei tagli lineari, ma sono stati realizzati in modo selettivo privilegiando il business e tendendo a razionalizzare il back office. Ma soprattutto l'esperienza di RCS ed Editoriale Domus sembrano suggerire a tutti che le aziende necessitano di un leader, imprenditore o manager, che nella tempesta sappia indicare la giusta direzione ma soprattutto abbia la capacità e la voglia di proseguire anche nelle difficoltà in una prospettiva di medio-lungo periodo coerente con una mission ben definita.

Luigi Riva è *Presidente Strategic Management Partners*