



**Politecnico  
di Torino**

**COLLEGIO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

**Il settore editoriale in Italia: studio dei gruppi editoriali,  
della filiera del libro e dei nuovi attori presenti sul mercato**

**Relatore:**

Ch.mo Prof. Giuseppe Scellato

**Candidato:**

Antonio Filardo

**ANNO ACCADEMICO 2020/2021**

*Alla mia famiglia*

# INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 -LA FILIERA DEL LIBRO E LA PICCOLA E MEDIA EDITORIA	
1. PREMESSA.....	7
1.1. LA FILIERA DEL LIBRO .....	7
1.2. IL BENE OGGETTO DI STUDIO: IL LIBRO .....	9
1.3. LA PRODUZIONE.....	10
1.4. CONFRONTO TRA PICCOLA-MEDIA EDITORIA E GRUPPI EDITORIALI.....	12
1.5. LA DISTRIBUZIONE .....	14
1.6. LA VENDITA.....	16
1.7. I MAGGIORI DISTRIBUTORI IN ITALIA.....	17
1.8. RUOLO DEI GROSSISTI .....	18
1.9. IL RUOLO DI AMAZON .....	19
CAPITOLO 2 - ANALISI DEL SETTORE	
PREMESSA SULL'ANALISI DELLE 5 FORZE DI PORTER.....	22
2. PANORAMICA DEL SETTORE IN ITALIA .....	23
2.1. IL SETTORE DURANTE LE FASI DEL LOCKDOWN.....	30
2.2. I MAGGIORI PROBLEMI DEL SETTORE.....	31
CAPITOLO 3 - ANALISI DEI BILANCI	
3. ANALISI DI BILANCIO DELLE CASE EDITRICI ITALIANE .....	33
3.1. ANALISI DI BILANCIO DEI GRUPPI EDITORIALI: INTRODUZIONE .....	39
3.2. PANORAMICA DEL GRUPPO MONDADORI.....	40
3.3. ANALISI DI BILANCIO DEL GRUPPO E DI MONDADORI LIBRI SPA .....	40
3.4. PANORAMICA DEL GRUPPO FELTRINELLI .....	45
3.5. ANALISI DI BILANCIO DEL GRUPPO E DI GIANGIACOMO FELTRINELLI EDITORE SRL .....	46
3.6. PANORAMICA DEL GRUPPO GIUNTI.....	51
3.7. ANALISI DI BILANCIO DI GIUNTI EDITORE SPA .....	52
3.8. PANORAMICA DEL GRUPPO MESSAGGERIE ITALIANE .....	54
3.9. ANALISI DI BILANCIO DI MESSAGGERIE E DEL GRUPPO EDITORIALE MAURI SPAGNOL (GEMS) .....	55

## CAPITOLO 4 - I NUOVI ATTORI DEL SETTORE: LE STARTUP

4. INTRODUZIONE.....	58
4.1. USOPHY.....	59
4.2. 4BOOKS.....	60
4.3. WIBO.....	62
4.4. IL CASO BOOKDEALER.....	63
4.5. INTERVISTA AI FONDATORI DI BOOKDEALER.....	66
CONCLUSIONI.....	72
APPENDICE.....	73
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	75

## **INTRODUZIONE**

Il presente lavoro di tesi ha lo scopo di studiare e analizzare il settore dell'editoria in Italia, con particolare riferimento ai gruppi editoriali contrapposti alle piccole-medie case editrici, che rappresentano la grande maggioranza di imprese presenti sul territorio nazionale. Si presenteranno brevemente le fasi principali della catena del valore di un libro, ossia la produzione, la distribuzione e la vendita. Il processo distributivo rappresenta una fase determinante nella filiera del libro e per tale motivo si passeranno in rassegna le principali imprese, il loro ruolo all'interno della filiera e l'impatto che grandi player come Amazon hanno avuto. Il settore editoriale ha da sempre mostrato inerzie al cambiamento e una certa ostilità verso tutte le innovazioni che la tecnologia e il mondo digitale ha introdotto negli anni. Uno degli obiettivi principali dello studio è quindi, cercare di intercettare i cambiamenti principali che sono avvenuti nel settore, accelerati sicuramente dalla condizione particolare vissuta negli anni della pandemia di Covid-19. La parte centrale del lavoro di tesi, è volta ad un'analisi del settore nel biennio 2018-2019 e parte del 2020, grazie sia a rapporti sullo stato dell'editoria libraria che tramite un'analisi dei bilanci in aggregato delle case editrici presenti sul territorio nazionale. Ciò verrà fatto per cercare di dare un risultato in aggregato sull'andamento delle imprese nel tempo e sulle loro maggiori criticità. Si restringerà poi il campo alle più famose e grandi catene librerie tramite un'analisi dei loro bilanci d'esercizio. Nello specifico, le aziende oggetto di studio saranno quattro: Gruppo Mondadori con la sua controllata Mondadori Libri S.p.A., EFFE 2005 Gruppo Feltrinelli S.p.A. con la sua casa editrice Giangiacomo Feltrinelli S.r.l., Messaggerie Italiane con il Gruppo Editoriale Mauri Spagnol (o GeMS) e Giunti Editore S.p.A. Questi grandi gruppi editoriali, insieme, detengono quasi la metà delle quote di mercato nel settore editoriale e, nel tempo, si sono integrati verticalmente in tutte le fasi della filiera del libro. Dalla produzione e stampa, alla vendita attraverso le librerie di catena, fino ad arrivare alla distribuzione, non c'è stato ambito che non hanno coperto grazie alle loro numerose società controllate e collegate. Per cercare di sostenere il proprio business, tali gruppi sono in qualche modo obbligati a ricercare nelle economie di scala e nella diversificazione delle proprie attività maggiori guadagni. In questo scenario, i piccoli-medi editori, oltre a

sostenere i normali costi per la produzione e vendita dei propri titoli, devono appoggiarsi a tali colossi anche per l'attività di distribuzione, ottenendo così margini di guadagno molto bassi. L'irreversibilità di tale processo porta alla crescente difficoltà delle aziende medio-piccole del settore, soprattutto in termini finanziari, che devono ricercare nell'innovazione di processo, nella qualità del loro catalogo e in un mercato di nicchia la risposta per poter competere a tali imprese oligopolistiche. Il ruolo che hanno avuto nuovi attori come startup quali Bookdealer o Usophy è stato fondamentale per aiutare le piccole e medie librerie indipendenti in questo processo di cambiamento e di transizione verso il digitale. Verranno messe in risalto i principali punti di forza e debolezza delle startup in questione, anche grazie a interviste e tramite ricerche online. Quindi, nei capitoli finali, verranno illustrati gli aspetti principali dei modelli di business delle principali startup dell'EdTech (Educational Technology) che sono state precursori di quel cambiamento radicale che stava avvenendo nel settore.

Verranno prese in considerazione informazioni reperite da siti web, da analisi di settore e da paper scientifici riguardanti l'argomento generale dell'editoria libraria, con un focus particolare sulle dinamiche presenti nella filiera del libro e nella catena distributiva. Analisi di mercato, statistiche e andamenti sullo stato dell'editoria in Italia verranno svolte attraverso dati censiti dall'ISTAT, dai report dell'Associazione Italiana Editori (AIE) e da studi di settore nazionali (Area Studi Mediobanca) e internazionali. Le analisi di bilancio delle imprese oggetto di studio sono state svolte principalmente grazie all'ausilio del database Aida – Bureau Van Dijk oppure, se disponibili, dai loro siti istituzionali.

# **CAPITOLO 1 - LA FILIERA DEL LIBRO E LA PICCOLA E MEDIA EDITORIA**

## **1. PREMESSA**

L'universo dell'editoria in Italia risulta essere estremamente complesso e di difficile comprensione sia per gli attori che sono all'interno della filiera, ma soprattutto per coloro che sono al di fuori. È un ecosistema variegato, fatto di vari segmenti e composto da micro e macro-realtà che coesistono tra loro con le loro attività editoriali. Individuare e analizzare gli aspetti fondamentali della catena del valore in tale settore può mettere in luce il funzionamento della stessa e la sua efficacia. Inoltre, nuove tecnologie si stanno rapidamente diffondendo, attraversando in modo trasversale tutte le fasi della filiera, dalla produzione fino alla vendita e cambiando le abitudini all'acquisto dei consumatori. Per non appesantire troppo la stesura dell'elaborato, si cercheranno di evidenziare solo quelle che sono le fasi principali, con le loro caratteristiche peculiari.

### **1.1. LA FILIERA DEL LIBRO**

La filiera tradizionale dell'editoria libraria risulta essere composta da numerosi segmenti e da numerose attività al suo interno (come la promozione, la revisione, la gestione delle rese, ecc...). Tuttavia, per semplicità di trattazione, la suddivideremo in tre grandi macroaree: la produzione, la distribuzione e la vendita ciascuna presidiata dagli attori corrispondenti. In Italia, esiste un numero ristretto di grandi gruppi editoriali che possiede e presidia tutte le fasi della catena, sfruttando i vantaggi che ne possono derivare dal controllo delle stesse. Si pensi ad un distributore, ad esempio, che per può arrivare a chiedere alla casa editrice sua committente fino al 60% sul prezzo di copertina del libro, oppure alla promozione di un titolo di una casa editrice appartenente al gruppo che verrà spinto maggiormente negli store e catene di sua proprietà. La Figura 1 mostra uno schema qualitativo della filiera del libro, con gli attori e le loro attività principali.



**Figura 1 - Rappresentazione degli attori presenti nella filiera del libro**

In Italia, esiste un numero ristretto di grandi gruppi editoriali che possiede le intere fasi della filiera del libro, occupando una posizione dominante in tutti i suoi passaggi: produzione, distribuzione, promozione e vendita<sup>1</sup>. Inoltre, il settore dell'editoria libraria, da sempre ritenuto *labour intensive* (si pensino alle classiche attività quali l'impaginazione, la realizzazione delle copertine dei libri, la valutazione dei manoscritti o l'editing) è passato invece, negli ultimi anni, ad un sistema *capital intensive* a causa dei maggiori investimenti in beni materiali da parte dei grandi gruppi editoriali, soprattutto in seguito al ricorso di massicce digitalizzazioni per la creazione di infrastrutture distributive adeguate e per la nascita degli store online<sup>2</sup>. Inoltre, la distribuzione, che rappresenta la parte cruciale della catena del valore e dove è possibile ottenere margini superiori, è un canale ristretto a pochi dove viene praticata deterrenza all'entrata alle piccole e medie imprese. Queste, non dispongono di risorse finanziarie e liquidità sufficienti e investono poco e male<sup>3</sup>, riducendosi ad attuare strategie di breve termine che, molto spesso, si concludono con un'acquisizione o con la chiusura della propria attività. Una soluzione potrebbe essere quella di bypassare completamente la fase di distribuzione (che rappresenta l'anello della filiera che incide maggiormente sulla struttura dei costi e, conseguentemente sul prezzo di copertina di un libro, come verrà spiegato nel capitolo successivo) con startup quali Bookdealer o Usophy, ad esempio, che permettono questo tipo di disintermediazione e consentono quindi di accorciare la

<sup>1</sup> Le maggiori imprese del settore editoriale sono: Mondadori, Feltrinelli, GeMS-Mauri Spagnol e Giunti Editore.

<sup>2</sup> IBS.it ad esempio nasce solo un decennio fa.

<sup>3</sup> Dagli ultimi dati ISTAT disponibili, ad esempio, la pubblicazione di e-book nel 2018 era un'attività di appannaggio quasi esclusivo dei grandi gruppi editoriali (il 91% contro solo l'1,3% dei piccoli editori).

filiera (i loro *modelli di business* con i loro punti di forza e debolezza verranno analizzati e approfonditi meglio negli ultimi capitoli dell'elaborato di tesi).

## **1.2. IL BENE OGGETTO DI STUDIO: IL LIBRO**

Il libro incorpora una doppia anima, da un lato può essere considerato come un bene culturale che trasmette informazioni e il punto di vista dell'autore, dall'altra avere una valenza più economica, ossia un bene privato oggetto di consumo e di profitto. Questo secondo aspetto è quello che più interessa l'analisi preliminare del seguente lavoro di tesi, anche se rimane innegabile il ruolo fondamentale che i libri giocano nello sviluppo socioculturale di un Paese. Il libro possiede caratteristiche che lo rendono sia bene pubblico che privato. In economia, con il termine bene pubblico si intendono quei beni il cui consumo da parte di un soggetto non riduce quello di altre persone (caratteristica della non rivalità) e il cui uso una volta che il bene è stato prodotto, non può essere precluso a nessuno (caratteristica della non escludibilità). Il libro conserva elementi di un bene pubblico in quanto può essere conservato in una biblioteca ed essere fruito da qualsiasi utente, ma si colloca anche nei meccanismi dei beni privati inteso come prodotto immesso in un mercato. La natura del bene pubblico consiste nel fatto che, una volta che è stato pubblicato e distribuito, i contenuti e le informazioni di un libro sono messi a disposizione di tutti, producendo esternalità positive. Tuttavia, possiede anche le caratteristiche della rivalità ed escludibilità in quanto, soprattutto a causa della tecnologia come successo in altri mercati culturali (si pensi alle pay-tv o all'industria musicale), il bene entra in un ecosistema chiuso in cui solo chi paga un abbonamento o il prezzo di copertina all'interno dei Book Store (ad esempio Libri di Apple) può accedere alle informazioni che il libro intende fornire. Inoltre, in un'accezione più ampia del termine, può essere classificato anche come bene di consumo o bene di investimento. Bene di consumo in quanto viene impiegato per fornire un'utilità diretta al consumatore finale, per uno scopo di solo intrattenimento oppure di ampliamento delle conoscenze. Pensando tuttavia all'editoria professionale in un ambito lavorativo, il libro acquisisce caratteristiche proprie di un bene strumentale che,

impiegato all'interno di un processo produttivo, diventa funzionale alla produzione di altri beni o alla nascita di competenze che potrebbero servire per innescare nuove attività imprenditoriali. Concludiamo questa breve parentesi dicendo che il libro è sicuramente un prodotto culturale che può essere pensato come bene pubblico, ma si scontra con quelle che sono le logiche di profitto delle imprese appartenenti ad un'industria che lo fanno diventare così un mero prodotto che può portare loro margini di profitto.

### **1.3. LA PRODUZIONE**

La produzione rappresenta la prima fase fondamentale nella creazione di valore all'interno della filiera del libro e la si può analizzare secondo due punti di vista: da una parte il lato tecnologico e dall'altra quello economico. Per quanto riguarda il primo, troviamo nel mercato sostanzialmente due tipologie di stampe: la *stampa offset* più tradizionale che richiede elevati costi fissi, ideale soprattutto per medie-alte tirature ed utilizzata principalmente dalle grandi aziende e la *stampa on demand*, ossia la tecnologia produttiva più moderna e diffusa ad oggi nel settore che permette la produzione del libro solo quando richiesto dal mercato, utilizzata maggiormente dalla piccola e media editoria. Tuttavia, dato che questa tecnologia di stampa mostra molti vantaggi<sup>4</sup> e consente di abbattere il costo unitario di produzione e di diminuire la giacenza media a magazzino, è utilizzata anche dalle case editrici appartenenti ai gruppi editoriali. In un mercato guidato dal profitto, diventa fondamentale quindi la scelta delle strategie produttive che gli editori cercano di seguire per ottenere dei margini più alti. Da una parte, ci sono gli editori di piccole e piccolissime dimensioni che si concentrano più sulla qualità del contenuto editoriale e seguono logiche di nicchia, dall'altra parte, invece, la produzione da parte dei grandi gruppi editoriali è guidata da logiche completamente diverse, come può essere la ricerca dei grandi numeri di stampa e di grandi tirature oppure quella di puntare sulla produzione dei

---

<sup>4</sup> Per citarne alcuni: riduzione del *time to market*, produzione *just in time* del titolo, riduzione dei costi di logistica e distribuzione dovuto alla riduzione del magazzino flessibilità nella produzione e riduzione nella quantità dei resi.

*bestseller*<sup>5</sup>. I primi, inoltre internalizzano la fase di produzione e stampa poiché i costi sono spesso irrisori a causa delle tecnologie di stampa sopra descritte, dovendo però affrontare un costo di distribuzione e commercializzazione dei libri che con il tempo è continuato ad aumentare (si veda in questo caso l'analisi dei bilanci in aggregato delle case editrici medio-piccole svolto successivamente nell'elaborato). Quindi, sintetizzando le due strategie per le due categorie di imprese trattate si hanno:

- Per gli editori medio-piccoli la qualità del contenuto editoriale e il mantenimento di un ampio catalogo il più duraturo possibile nel tempo;
- Per i grandi gruppi editoriali puntare sui libri di successo che vendono tanto (ma che durano poco nei cataloghi) e alle grandi tirature di tali titoli che sono più remunerativi.

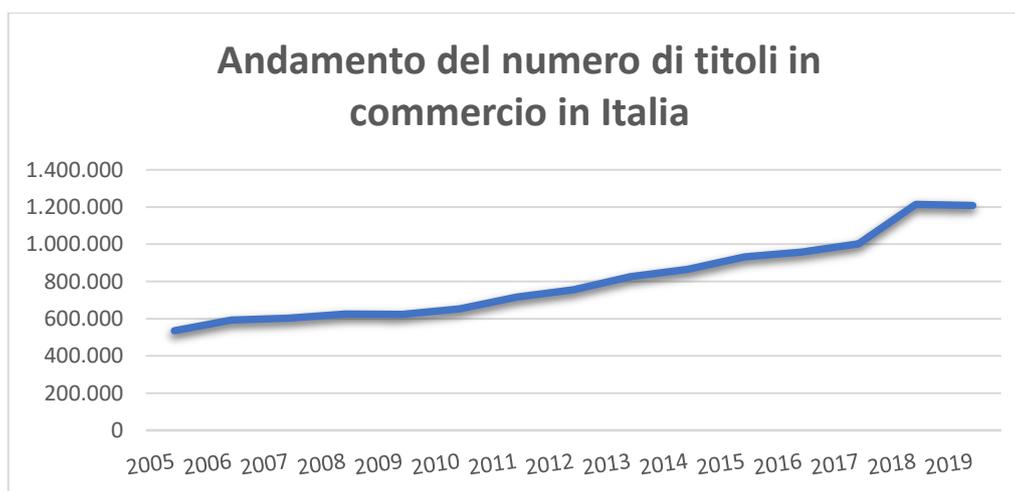
Naturalmente, le due logiche produttive richiedono investimenti e prevedono ricavi molto diversi tra loro: per quanto concerne la produzione dei *bestseller*, si fanno investimenti importanti per supportare sia la promozione sia l'elevata quantità di copie per titolo prodotte. Per i grandi gruppi editoriali, infatti, tali titoli risultano essere fonte certa di guadagno, causando tuttavia una serie di problematiche. Uno fra tutti è l'eccesso di produzione<sup>6</sup> per sfruttare le economie di scala. Ciò provoca un circolo vizioso in cui, per contrastare la maggior competizione proveniente dalle piccole case editrici, rilanciate anche dall'e-commerce che assicura loro uno spazio di vendita nuovo, si aumenta il numero di pubblicazioni dei titoli, saturando in questo modo il mercato e provocando una diminuzione della qualità del prodotto editoriale. Negli ultimi anni, in generale, il numero di titoli pubblicati dagli editori è continuato ad aumentare, frutto della ricerca continua verso quei libri di successo che possono

---

<sup>5</sup> La logica del bestseller risponde a logiche finanziarie ben definite in cui i grandi editori scommettono su quei libri che saranno, in brevissimo tempo, in grado di scalare la classifica e portare remunerazioni immediate. Capita che, se la scommessa è vinta, il successo del libro può influire in modo fortemente incisivo sulle finanze della casa editrice; questo però, capita molto raramente e l'editore si trova a gestire una serie di problemi che lo costringono a produrre e commercializzare nuovi titoli sul mercato.

<sup>6</sup> Il cosiddetto fenomeno dell'*overproducing*, ossia di avere tirature significativamente più alte rispetto alla domanda reale con la conseguenza di avere costi totali di produzione elevati.

consentire di portare loro un guadagno maggiore e compensare le perdite dei titoli che non vendono. Dal rapporto sullo stato dell'editoria 2020 a cura dell'ufficio studi dell'Associazione Italiana Editori (AIE) risulta, infatti che i titoli "commercialmente vivi", ossia quelli dichiarati disponibili nel mercato, erano pari a 1.2 milioni nel 2019 (+46% rispetto al 2010) con un andamento positivo negli anni (fig. 2).



**Figura 2 – Andamento del numero di titoli in Italia dal 2005-2019**

Tale crescita nella produttività e nel numero di titoli pubblicati è un problema strutturale del settore che si registra da anni. Risulta evidente, quindi, come la maggior parte dei titoli pubblicati in un anno arrivi dalle grandi o grandissime case editrici, mentre le più piccole si concentrano di più verso un mercato di nicchia e una produzione più ridotta e specializzata.

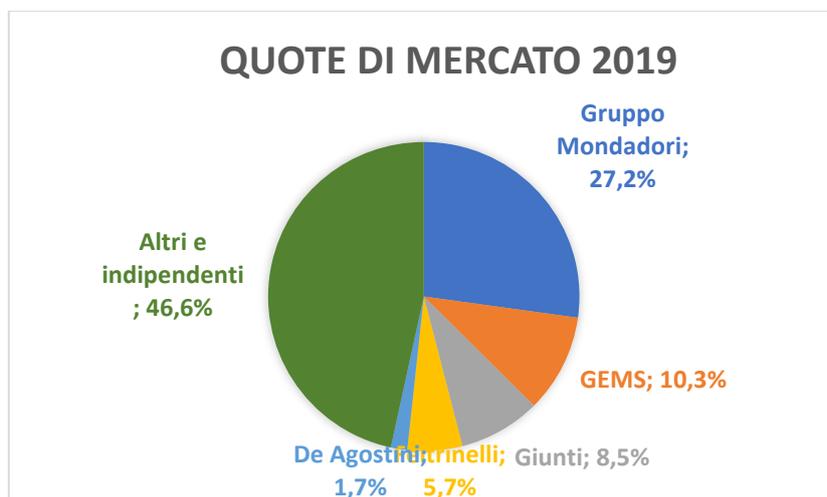
#### **1.4. CONFRONTO TRA PICCOLA-MEDIA EDITORIA E GRUPPI EDITORIALI**

Le imprese del settore che si individuano sotto il nome di piccola e media editoria<sup>7</sup> continuano ad essere in numero molto maggiore e ad avere un ruolo determinante per il mercato e lo sviluppo socioculturale del Paese. Secondo gli ultimi dati Istat del

---

<sup>7</sup> Per piccoli editori si intendono chi ha pubblicato un numero massimo di 10 titoli all'anno, mentre per medi coloro che producono mediamente tra le 11 e 50 opere in un anno.

2019, infatti, su un totale di 1.564 imprese censite del settore, più della metà risultavano essere piccoli editori indipendenti. Confrontando quindi, le quote di mercato della piccola-media editoria con i primi cinque gruppi editoriali, abbiamo negli anni 2019 e 2020 i seguenti risultati raffigurati dai grafici a torta in figura 3 e 4:



**Figura 3 – Quote di mercato delle case editrici in Italia nel 2019**

*Fonte: Stime e dati Nielsen, 2019*



**Figura 4 – Quote di mercato delle case editrici in Italia nel 2020**

*Fonte: GFK, dicembre 2020*

Quindi, a fine 2020 la concentrazione nel settore risulta essere abbastanza elevata, con i primi quattro gruppi editoriali che possiedono quasi la metà delle quote di mercato nei canali trade (Gruppo Mondadori 24,8%, GeMS - Messaggerie 11,3%,

Giunti Editore 7,6%, Feltrinelli 5,1%, mentre le altre tipologie di librerie nei canali trade arrivano ad un 48% sul territorio nazionale. Cresce la quota di quasi 2 p.p. rispetto al 2019, soprattutto a causa della crescita dell'e-commerce<sup>8</sup>, a discapito dei maggiori player di mercato che perdono quote di mercato (solo per il gruppo GeMS si nota un aumento di quote), ma non in misura così marcata da intaccare la loro influenza in tutte le fasi della catena del libro. Infatti, tali grandi gruppi editoriali riescono a produrre, distribuire e vendere i libri della casa editrice di loro appartenenza, mentre le piccole o medie librerie indipendenti, sono obbligate a passare da tali conglomerati in alcune o in tutte le fasi della filiera (soprattutto nella distribuzione come verrà spiegato nel capitolo successivo). In questo sistema oligopolistico, c'è da annoverare anche la difficoltà di penetrazione nei canali di vendita da parte della piccola e media editoria, poiché sono presidiate dalle più numerose e conosciute catene librerie (Feltrinelli, Mondadori e GiuntialPunto). Il potere contrattuale è tutto rivolto dalla parte dei gruppi editoriali, che possiedono dei negozi di loro proprietà e che applicano nei contratti di fornitura alte percentuali agli editori per poter vendere attraverso i loro canali, con la conseguenza principale che cresce il peso delle librerie di catena a svantaggio di quelle indipendenti (come si vedrà dall'analisi di settore nel capitolo 3). In una struttura dei costi già particolarmente gravosa, i piccoli editori sono in qualche modo obbligati ad esternalizzare la fase di distribuzione e le attività di vendita e promozione di un libro<sup>9</sup>, ossia la selezione dei canali esterni. Tutto ciò provoca per loro un aumento dei costi dei servizi, soprattutto commerciali e di promozione e a tagli del personale per ridurre il costo di manodopera diretta (come verrà anche messo in luce grazie all'analisi dei bilanci delle imprese del settore nel capitolo 4).

## **1.5. LA DISTRIBUZIONE**

Trattare della distribuzione libraria significa mettere in evidenza alcuni problemi del mercato editoriale: la disparità fra piccola, media e grande editoria, la concentrazione

---

<sup>8</sup> Secondo le stime Nielsen, essa cresce nel mondo ad un tasso annuo del 30%.

<sup>9</sup> Le principali agenzie di distribuzione e promozione del libro in Italia sono: Messaggerie Libri, PDE e Mondo Libri, appartenenti rispettivamente al gruppo Messaggerie Italiane, gruppo Effe2005 e gruppo Mondadori.

di poche aziende che detengono la maggioranza delle quote e la forte incidenza che questa fase ha nella struttura dei costi. Per quanto riguarda la distribuzione dei libri, gli editori possono scegliere tra:

- Distribuzione diretta: si utilizzano personale e risorse proprie sia per l'attività di promozione che di distribuzione dei libri, dotandosi di una propria rete di agenti e di proprie strutture come magazzini, corrieri, ecc. È una modalità scelta soprattutto dalle grandi aziende del settore, come Mondadori, che riescono ad internalizzare tutte le attività;
- Distribuzione indiretta: si ricorre ad una figura terza, il distributore, che si colloca tra la produzione e la vendita del libro<sup>10</sup>. La maggior parte dei piccoli editori scelgono di delegare sia l'attività di distribuzione che di promozione, soprattutto a causa della carenza di risorse, mentre alcune case editrici di medie-grandi dimensioni, mantengono una propria rete di agenti per la promozione.

Le case editrici di piccole o medie dimensioni, anche se potrebbero attuare una distribuzione diretta, nella realtà sono obbligati a rivolgersi ai principali distributori del settore, che in Italia costituiscono dei monopoli di fatto per la loro dimensione e influenza sui canali di vendita. Uno di questi è sicuramente il Gruppo Messaggerie Italiane, che detiene circa il 40% delle quote di mercato della distribuzione libraria. Ad ogni modo, la scelta di esternalizzare la distribuzione da parte dei piccoli e medi editori è da imputare a diverse cause e porta ad una serie di svantaggi. Poiché i grandi distributori presidiano più canali, i piccoli editori sono in qualche modo obbligati ad esternalizzare la loro distribuzione poiché non dispongono di un volume d'affari sufficiente per alimentare una propria rete distributiva autonoma. Inoltre, i grandi distributori mettono in atto una distribuzione più capillare e quindi, per l'editore, conviene rivolgersi a loro per essere presente su più punti vendita (sia nelle catene librerie che nelle librerie *in franchising*). Uno degli svantaggi principali è invece l'elevato potere contrattuale che l'editore integrato esercita nei confronti dei piccoli editori, poiché egli spingerà maggiormente il proprio catalogo di libri. Basti

---

<sup>10</sup> E. Ranfa, Il ruolo della promozione e della distribuzione nella filiera del libro: orientarsi nel dedalo dell'editoria italiana.

pensare al caso di una pubblicazione di un libro con un grande editore, in cui la sua distribuzione risulta essere notevolmente facilitata dall'integrazione verticale messa in atto dal gruppo editoriale che controlla tale fase. Per fare alcuni esempi: Mondadori controlla la propria rete distributiva, Emmelibri (laFeltrinelli) fa parte dello stesso gruppo al quale appartiene GeMS - Messaggerie Italiane e Feltrinelli possiede PDE, seconda realtà distributiva in Italia. In conclusione, abbiamo che, la quasi totalità degli editori che non sono integrati con le principali aziende distributive non possono adottare una modalità di distribuzione diretta, con la conseguente uscita di mercato dei distributori indipendenti. Questa situazione limita molto la possibilità di scelta degli editori e genera non pochi conflitti di interesse: i canali distributivi dei grandi gruppi editoriali privilegeranno la spinta, presso i canali esterni di vendita, del proprio catalogo piuttosto che quello di editori terzi.

## **1.6. LA VENDITA**

La vendita di un libro può essere svolta sia in modo diretto, attraverso una transazione tra editore e consumatore finale, senza l'intervento quindi di intermediari, oppure in modo indiretto. Quest'ultima rappresenta sicuramente la tipologia di vendita più diffusa in quanto l'editore sfrutta i vantaggi derivanti dalla maggior diffusione che il distributore può portare e dalla possibilità di ampliare la propria presenza sul mercato, anche attraverso la vendita online. I canali indiretti sono sostanzialmente i cosiddetti canali trade, ossia le librerie online (IBS.it, la Feltrinelli.it ecc), le piattaforme di e-commerce (come Amazon), la vendita nelle librerie e la grande distribuzione organizzata (Gdo). Le librerie continuano ad essere il canale preferito dai consumatori in Italia, anche se si notano spostamenti sempre più marcati nel settore verso i canali online. Ciò è dovuto sostanzialmente a due fattori: l'offerta, poiché i portali online dispongono di uno spazio pressoché illimitato che li consente di sfruttare il cosiddetto principio della "coda lunga" teorizzato da Chris Anderson (prodotti di nicchia e venduti in quantità minime) per rispondere alle esigenze sempre più "verticali" e specializzati dei lettori a causa della curiosità indotta dal web; i tempi, poiché chi ordina un titolo che non si trova sugli scaffali della libreria afferma che i tempi di consegna sono troppo lunghi rispetto invece alle

più famose piattaforme di e-commerce che garantiscono invece un elevato livello di servizio al cliente. Si noterà, dalle analisi dei bilanci, di come la vendita (e anche la promozione) sia diventata per gli editori una parte importante nella loro struttura dei costi, a causa soprattutto delle condizioni in cui si trovano a competere in un mercato concentrato nelle mani di pochi grandi gruppi editoriali.

## **1.7. I MAGGIORI DISTRIBUTORI IN ITALIA**

Tra le più importanti e grandi aziende della distribuzione libraria in Italia, come accennato in precedenza, si menzionano:

- Messaggerie Italiane nasce a Bologna nel 1914 ed è il più importante distributore italiano di prodotti editoriali, tra cui libri, giornali e riviste. Con più di cento anni alle spalle, l'azienda si sviluppa fino ad acquisire nel 2015 PDE Distribuzioni, facendo nascere MF Libri, una controllata in ambito di distribuzione, composta dal 70% da Messaggerie stessa e dal 30% dal Gruppo Feltrinelli, consolidando in questo modo la sua posizione di leadership del settore. Sono più di 600 gli editori che si affidano a Messaggerie, consegnando più di 40 milioni di copie ad oltre 4000 punti vendita<sup>11</sup>, tra librerie e cartolerie. Messaggerie libri ha tra i suoi clienti più di 20 reti di vendita promozionali e tipologie di editori, coprendo più del 40% del mercato. La sua capillarità nella distribuzione e l'aggiornamento costante dei dati sono i principali punti di forza della società che la rendono un colosso indiscusso nel settore della distribuzione libraria in Italia.
- Mondadori, il grande gruppo editoriale italiano è il secondo più importante distributore dopo Messaggerie libri. Il ramo aziendale Distribuzione Libri svolge l'attività di gestione del deposito editoriale e di distribuzione dal 1967 non solo per gli editori della Divisione Libri o degli editori da questa partecipati (Rizzoli, Einaudi, Piemme, Sperling & Kupfer e la stessa Mondadori per citarne alcune), ma anche per altri editori terzi che non

---

<sup>11</sup> La cifra si riferisce ai codici di destinatari, che non necessariamente corrispondono a un punto vendita. Il numero stimato di librerie servite da Messaggerie su tutto il territorio nazionale è di circa 3.000 unità.

rientrano propriamente nella compagine societaria del Gruppo (tra cui il gruppo De Agostini, White Star, Usborne, Ancora). Oltre alla distribuzione, si spediscono alle librerie novità librarie, si fanno rifornimenti del catalogo e si offre il servizio di deposito editoriale.

- **Giunti Editore:** anche la casa editrice Giunti distribuisce a editori del gruppo e editori terzi. Si attesta nelle prime posizioni in Italia nella distribuzione, possedendo circa il 10% di quote di mercato dal punto di vista produttivo e sul fronte retail. Il gruppo controlla autonomamente tutte le attività connesse alla filiera del libro: dalla progettazione alla realizzazione editoriale, dalla produzione industriale alla promozione fino alla distribuzione lato retail.
- **A.L.I. – Agenzia libraria International:** da oltre 50 anni presente sul territorio nazionale, distribuisce a editori promossi dalla propria rete di vendita e editori di altre reti, gestendo in maniera autonoma la propria rete logistica. Diffusa in modo capillare su tutto il territorio nazionale, arriva a servire un network di circa 150 tra piccoli e medi editori.

## **1.8. RUOLO DEI GROSSISTI**

Tra gli attori del sistema di distribuzione del libro, il grossista svolge un ruolo non di secondaria importanza. Infatti, è un operatore commerciale che vende libri all'ingrosso senza contratti di distribuzione esclusiva con gli editori, a cui si rivolgono soprattutto punti vendita di piccole dimensioni che non hanno rapporti contrattuali con i grandi distributori. I grossisti svolgono quindi un ruolo chiave di supporto ai librai e il loro peso è cresciuto in modo considerevole nell'ultimo periodo in quanto il modello di vendita delle librerie è cambiato negli anni. Basti pensare ad Amazon che con il servizio Amazon Business per le librerie è entrato nel mercato e nel circuito grossista, movimentando migliaia di libri e servendo in maniera efficiente i consumatori. Tralasciando per un momento il colosso dell'e-commerce, che verrà trattato nel prossimo capitolo, tra i più importanti grossisti in Italia si menzionano:

- Fastbook che detiene la quota più grande del mercato ed è il più importante distributore indipendente di prodotti editoriali in Italia. Leader nell'e-commerce librario e nella vendita all'ingrosso di prodotti editoriali, appartiene al gruppo Messaggerie e, oltre ad una funzione di magazzino, offre vari servizi al cliente, tra cui l'ottimizzazione della logistica, dell'assortimento dei libri e un sistema informativo che tiene traccia degli ordini e delle consegne. La domanda crescente di affidarsi a grossisti da parte delle piccole e medie case editrici richiede l'erogazione di servizi sempre più mirati e veloci, con Fastbook che garantisce l'evasione degli ordini in massimo due giorni lavorativi e la consegna su oltre 5.500 destinazioni in tutto il Paese. Inoltre, è il grossista nazionale con il più alto assortimento di titoli (più di 200.000 disponibili) e, con una rete di vendita capillare su tutto il territorio, segue oltre 6.000 clienti dislocati su tutto il territorio nazionale,
- PDE, come detto in precedenza, nel 2008 entra a far parte del gruppo EFFE2005, la holding del gruppo Feltrinelli. È una società leader di mercato nei servizi commerciali per l'editoria indipendente, con la sua struttura organizzata da promotori e agenti presenti su tutto il territorio nazionale. Nel corso degli anni entrano a far parte dell'azienda nuove sigle editoriali, compresi marchi del tutto nuovi, che rendono PDE un importante leader nelle attività di promozione, comunicazione e consulenze marketing a supporto dell'editore.

## **1.9. IL RUOLO DI AMAZON**

Amazon è la più grande azienda di e-commerce nel mondo e comanda quasi un terzo delle vendite di libri stampati in America, grazie al distributore leader del settore Ingram. Quest'ultima, è stata negli ultimi 50 anni il principale fornitore di servizi di distribuzione di libri a tutti i segmenti di mercato, anche agli editori indipendenti. Migliaia di editori e distributori utilizzano i servizi che Ingram è stata in grado di offrire negli anni, innovando il settore in molti ambiti, dalla produzione fino ad arrivare alla distribuzione. Inizialmente, l'azienda si è affermata come maggiore

libreria online del mondo, soprattutto grazie ai suoi servizi straordinariamente rapidi ed efficienti di vendita di libri cartacei. Ora la sua presenza online è pressoché illimitata poiché all'interno della piattaforma si può trovare qualsiasi prodotto appartenente ai più svariati settori, dall'elettronica all'abbigliamento, ai prodotti per la casa e così via. Tuttavia, il mondo del libro è stato ed è ancora un asset fondamentale per la società di Jeff Bezos, che è stata la prima, ad esempio, a lanciare un programma KDP (*Kindle Direct Publishing*)<sup>12</sup>, una piattaforma di self-publishing per e-book creato appositamente per gli autori che decidono di creare e pubblicare libri. In pratica, è diventato a tutti gli effetti un editore, bypassando però quelle che sono alcune fasi della filiera (come la pubblicazione e la distribuzione di un libro) e gli attori che ci lavorano. Infatti, una piattaforma, nel suo significato più ampio, svolge proprio questa funzione: applica un processo di disintermediazione tra produttore (in questo caso l'autore di un libro) e consumatore finale (lettore), eliminando alcune fasi della filiera. La convergenza verso il digitale nel settore amplifica tale aspetto, con il testo dei libri che viene letto sempre più attraverso l'utilizzo di device quali smartphone, tablet o PC e il contestuale aumento della fruizione di contenuti su e-book o audiolibri. Quindi, cambia completamente lo scenario in cui si inserisce la produzione e la distribuzione libraria, con Amazon che immette l'opera sulla sua "rete" di vendita e sui suoi canali distributivi, applicando spesso una scontistica elevata su tali prodotti e facendo una concorrenza di prezzo sui player tradizionali di mercato per accrescere i suoi volumi di vendita. Questo almeno era ciò che avveniva fino a poco tempo fa. Infatti, grazie ad un importante avvenimento nel settore editoriale in Italia, come l'approvazione della legge n. 15 del 13 febbraio 2020, che prevede la limitazione al 5% degli sconti praticati sul prezzo di copertina dei libri (o con la possibilità in alcuni casi di estenderlo fino al 20%), si è posto un tetto massimo all'applicazione della scontistica da parte di tutti i rivenditori, che siano gruppi editoriali, piccoli editori o appunto piattaforme digitali come Amazon, con l'obiettivo da parte del legislatore di cercare di ridurre quelle pratiche

---

<sup>12</sup> [https://kdp.amazon.com/it\\_IT/help/topic/G201541130](https://kdp.amazon.com/it_IT/help/topic/G201541130)

di concorrenza sleale che le aziende più grandi svolgevano in opposizione ai piccoli editori indipendenti. È anche noto come l'azienda in Italia, nell'estate del 2019, abbia lanciato un nuovo programma per aiutare i rivenditori di libri: "Amazon Business per le Librerie" con alcuni benefici per l'utente che aderisce al servizio (acquisti semplificati, spedizione e resi gratuiti ecc.), impattando sui canali di distribuzione. Diventa chiaro, quindi, come nella pratica sia diventato uno dei più grandi grossisti di libri nel panorama italiano, sfidando i grandi competitor del settore della distribuzione che sono stati illustrati in precedenza. Tale normativa avrà molto probabilmente degli impatti sugli andamenti del mercato e sulle marginalità che le imprese otterranno dalla vendita dei loro titoli, ma si hanno ancora troppe poche informazioni per analizzarne i risultati. Ad ogni modo, il colosso dell'e-commerce è riuscito fin da subito a comprendere un aspetto fondamentale nella commercializzazione dei libri, ossia quella di riservare ai lettori uno spazio unico digitale in cui si possono scambiare valutazioni e recensioni sui libri. Inoltre, le informazioni rilasciate tramite *cookies* amplificano la potenza dell'algoritmo all'interno del motore di ricerca che consente, al lettore, di trovare libri simili o correlati a quelli già acquistati e alla piattaforma di "profilare" gli utenti, essendo così in grado di anticiparne gusti e domande. Nel 2015 aveva anche intrapreso un progetto per aprire delle proprie catene di negozi *brick-and-mortar* di libri, denominato "Amazon Books", per espandere la propria presenza dall'online al fisico e interferire con le librerie indipendenti e con le piccole case editrici nella vendita al dettaglio. Probabilmente la strategia era quella di far vivere al consumatore le sensazioni e l'esperienza che solo l'acquisto in una libreria fisica può avere, ma il piano fu interrotto per ragioni sconosciute. Per concludere, la società di Jeff Bezos, che ha iniziato la sua attività proprio nella vendita di libri online, ha posto degli interrogativi sul ruolo della mediazione di alcune attività che avvengono da sempre nel settore con il programma KDP, aggirando così tutto quel processo editoriale classico che si è descritto nei paragrafi precedenti. In aggiunta, dato il suo peso sui canali distributivi e di vendita, si pone come un *player* di mercato scomodo per i grandi gruppi editoriali che hanno nel settore *retail* una parte rilevante dei loro business.

## CAPITOLO 2 - ANALISI DEL SETTORE

### 2. PREMESSA SULL'ANALISI DELLE 5 FORZE DI PORTER

Come detto in precedenza, in Italia il settore dell'editoria libraria è ad alta concentrazione di mercato poiché poche imprese detengono quasi la metà delle quote (figura 3 e 4). Inoltre, l'integrazione verticale e orizzontale messa in atto da tali grandi gruppi negli anni, li ha permesso di presidiare tutti i canali sia di vendita che soprattutto di distribuzione, causando di fatto la difficoltà delle piccole e medie imprese che si trovano in uno stato economico e finanziario precario (si veda l'analisi al capitolo successivo). Inoltre, il settore presenta elevate barriere all'ingresso, in quanto sono necessari investimenti importanti in capitale per poter competere con i grandi gruppi, che sono riusciti a diversificare i propri business entrando anche in altri segmenti di mercato. Il settore ha raggiunto una certa maturità e stabilità, con le principali quattro imprese del settore che, per ritagliarsi quote di mercato, attuano una feroce guerra di prezzo, e quindi l'intensità della concorrenza, anche rispetto alla piccola e media editoria, è elevata. Grazie al presidio dei canali distributivi, la copertura geografica è tutta nelle mani delle principali aziende del settore e la loro esperienza cumulata nel settore e la loro *brand identity*, li consente di avere un vantaggio competitivo rispetto alle altre librerie indipendenti e di attuare un'elevata concorrenza. A causa delle elevate barriere all'ingresso, come si è detto, e dalla bassa profittabilità del settore, è difficile immaginare che possa esserci in futuro un numero elevato di nuovi entranti, facilitato questo anche da barriere legali (come la nuova legge sugli sconti) che non consente il proliferare di nuove imprese. Il potere negoziale dei fornitori, inoltre, è alto in quanto essi appartengono perlopiù allo stretto cerchio dei grandi gruppi (come PDE, Fastbook, Messaggerie Italiane) e offrono tanti servizi (di giacenza a magazzino, di fornitura libri, promozione ecc.). Quindi, il potere contrattuale è spostato tutto dalla loro parte in quanto possono cambiare le percentuali di fornitura e i loro guadagni, con le imprese della piccola e media editoria che devono sottostare alle loro condizioni per non avere ripercussioni sulle loro attività. Il potere negoziale dei clienti, invece, è basso, a causa dell'elevata

offerta di prodotti che il mercato produce e dall'inelasticità alla domanda. Infatti, il prodotto in sé come un libro ha un prezzo relativamente modesto e quindi i consumatori possono decidere di acquistarli dalla piccola libreria così come dalla grande catena (sensibilità al prezzo bassa). L'impatto che prodotti sostituiti quali possono essere e-book e audiolibri hanno è basso in quanto la pandemia ha sì accelerato il consumo di tali formati, ma le aziende del settore si sono già dotati da tempo di offrire tali formati (soprattutto per quanto riguarda gli e-book). Quindi, nel prossimo capitolo, si cercherà di mettere in evidenza quelli che sono stati i maggiori cambiamenti nel settore in Italia negli ultimi anni, sottolineando come tali tecnologie abbiano impattato in molti ambiti.

## **2.1.PANORAMICA DEL SETTORE IN ITALIA**

Si sono trattate le fasi della filiera del libro, dei suoi aspetti principali e del rapporto tra grandi gruppi editoriali e piccola-media editoria. Nei prossimi capitoli verrà svolta un'analisi del settore editoriale in Italia, per cercare di dare una panoramica di quelle che sono state le tendenze e i cambiamenti principali (come la crescita nei numeri di utilizzo dei formati digitali quali e-book e audiolibri da parte dei consumatori). Nel 2019, il settore editoriale aveva chiuso con un bilancio in positivo, facendo segnare in generale un +3% e toccando un giro d'affari di circa 3 miliardi di euro<sup>13</sup>, dimostrando di essere tra le prime industria culturale del Paese, dietro solo, al netto dei ricavi pubblicitari e dei contributi pubblici, ad altri media come la televisione, che ha volumi d'affari maggiori derivanti soprattutto dalla pubblicità, e le *pay tv* con i ricavi dagli abbonamenti. Nell'anno della pandemia, la filiera del libro ha mostrato una certa resilienza, grazie alla quale tutti gli attori hanno reagito e rimodulato le loro attività, focalizzando spesso i loro interventi sul consumatore finale, ossia il lettore. La frammentazione del settore, composto in larga parte da piccole e microimprese con strutture produttive e risorse finanziarie carenti, poteva

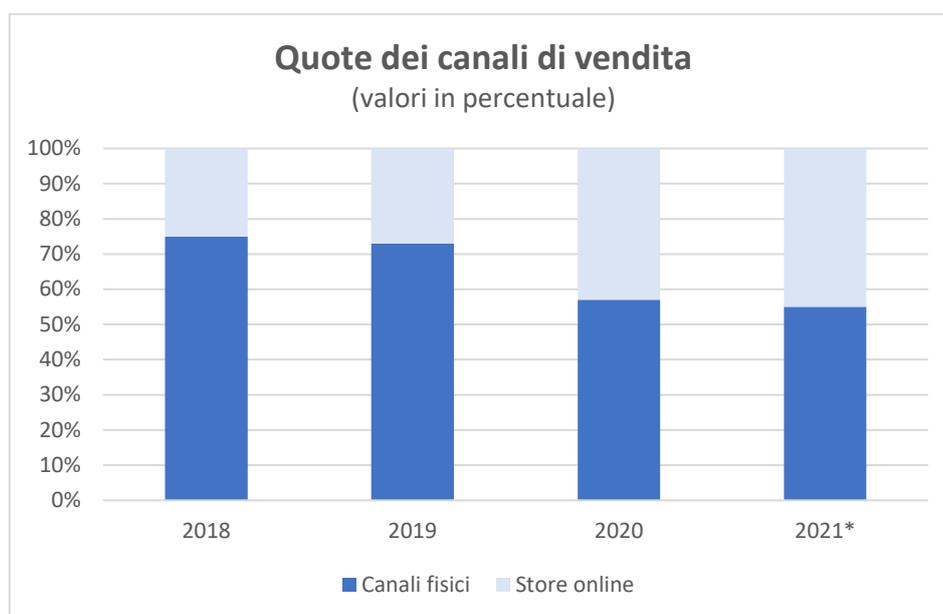
---

<sup>13</sup> Stime AIE. Nel dato è compreso Amazon, il comparto educativo, professionale e digitale con e-book, audiolibri, banche dati e servizi online.

preannunciare un motivo di debolezza e incidere negativamente sulle sue capacità di tenuta e di ripresa. Tuttavia, in larga parte il settore ha tenuto, grazie anche agli interventi pubblici voluti dal Governo a sostegno dell'intera filiera. Tra questi, se ne citano alcuni: dal fondo emergenze imprese culturali al tax credit per le librerie, fino ad arrivare alla carta della cultura. Tuttavia, la pandemia ha impattato su una serie di aspetti, tra cui, la più importante, ricade nella rimodulazione dei canali di vendita con dei cambiamenti nel settore di grande rilievo. I canali fisici, infatti, che rappresentavano nel 2019 il 73% delle vendite di libri, a marzo del 2021 si fermano ad una quota del 55%, cedendo il passo agli store online (si veda la figura 4). Questi ultimi hanno rappresentato il canale di vendita più facile e sicuro in tempi di emergenza economica e sanitaria, favorendo sia l'acquisto di titoli in formato digitale che cartaceo, anche grazie alla crescita costante dell'e-commerce che ha raggiunto picchi del 40% nel secondo semestre del 2020. Inoltre, sono cambiate le modalità di acquisto da parte dei consumatori, poiché si può acquistare sia in libreria che, allo stesso tempo, in uno store online, aumentando difatti la multicanalità nel settore e la difficoltà, da parte degli editori, di "farsi trovare" sui vari portali e negli store fisici. Una delle conseguenze riscontrate negli anni è l'aumento del numero delle catene librerie a discapito di quelle indipendenti, soprattutto a causa di una maggiore *brand awareness* che il marchio di un grande gruppo editoriale può portare allo store fisico. Inoltre, l'andamento decrescente nella composizione delle vendite a valore di alcuni canali nei confronti di altri, con le librerie indipendenti che perdono circa il 13% di quote in cinque anni attestandosi ad un 22% nel 2020<sup>14</sup>, mentre le catene librerie la vedono aumentare tale quota (passando dal 36,5% a coprire il 49% nel 2020), va proprio in questa direzione.

---

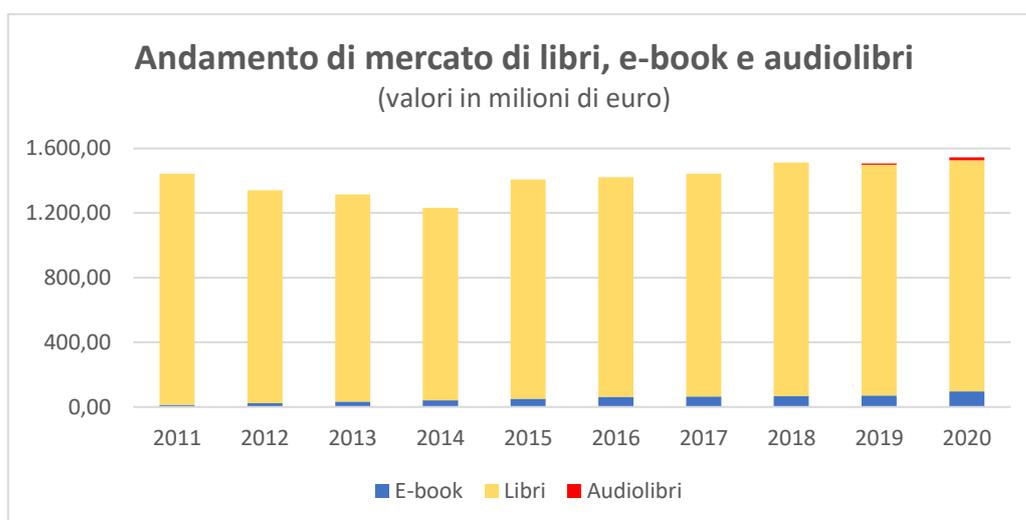
<sup>14</sup> Nel 2011 la quota era maggiore e pari al 35%.



**Fig. 4 – Andamento delle quote dei canali fisici e online negli anni 2018 -2021**

*Fonte: elaborazione Ufficio studi AIE su dati IE-Informazioni Editoriali*

La quota dei piccoli e medi editori, trainata quindi dall'online, è cresciuta costantemente nel corso degli anni passando dal 39,5% del 2011 al 50,9% del 2020, fino a toccare il 54% tra gennaio e marzo 2021. Si nota dal grafico (fig. 5), di come la vendita dei libri nel 2021 continua a rimanere la più importante in termini di numeri, anche se sono sempre più numerosi gli italiani che fanno uso di e-book e audiolibri per la lettura, con i titoli cartacei che cedono quote ai formati digitali.



**Fig. 5 – Andamento di mercato a valore dei libri cartacei, e-book e audiolibri (2011-2020)**

*Fonte: elaborazione Ufficio studi AIE su dati IE-Informazioni Editoriali*

La dimensione di mercato degli audiolibri (che nel 2020 in Italia ha raggiunto i 17.5 milioni di euro con una crescita del 94% rispetto all'anno precedente) è ancora ridotta a causa del basso catalogo di titoli in italiano. Si registra, quindi, una reazione lenta e tardiva da parte degli editori del Paese nello sviluppo di prodotti audio, soprattutto se paragonati alla vivacità della domanda culturale<sup>15</sup> e alle soluzioni innovative che i grandi player hanno già introdotto (si pensi ad esempio a Spotify, Audible, Storytel che sono presenti sul mercato audio da anni). A questo si aggiunge l'aumento della quota di ascoltatori di *podcast* in Italia, con circa 14 milioni a fine 2020 (dato in crescita del 15% rispetto allo stesso periodo del 2019) che fa capire come la componente audio stia diventando una parte integrante nella fruizione dei prodotti editoriali digitali. Per quanto riguarda gli e-book, invece, la produzione di più di 48 mila e-book contro quasi il doppio di libri varia in formato cartaceo (circa 74 mila) nel 2019 fotografava la tendenza da parte delle case editrici di preferire ancora il libro tradizionale, dopo la massiccia digitalizzazione verso questi nuovi formati riscontrata soprattutto dal picco di produzione avuto nel 2016 (figura 5). Nel

<sup>15</sup> Secondo le stime Nielsen 2021, inoltre, nel solo primo semestre dell'anno sono stati circa 10 milioni gli ascoltatori di audiolibri in Italia, con un tasso di crescita dell'11% rispetto a novembre 2020 e del 28,3% rispetto allo stesso periodo di due anni fa.

2020, invece, la produzione di libri cartacei è diminuita di un 9% (a causa soprattutto alla chiusura delle librerie tra marzo e maggio dello stesso anno), ma nello stesso anno si è avuto aumento del 10% nell'offerta di e-book da parte delle case editrici<sup>16</sup>. Un'inversione di rotta sia per quanto riguarda la produzione che la vendita dei libri in formato digitale. Infatti, il mercato degli e-book cresce a valore del +37% dal 2019 al 2020 in Italia (per l'andamento di mercato degli e-book si veda la figura 6).



**Fig. 5 – Andamento della produzione di libri e degli e-book (2011-2020)**



**Fig. 6 – Andamento a valore del mercato degli e-book (2011-2020)**

<sup>16</sup> Nel computo di tale analisi, non sono considerati i numeri del self-publishing.

Ormai si può dire che il mercato degli e-book si stia confermando, anche se in Italia si continua a preferire ancora il libro cartaceo. Una delle ragioni risiede nel prezzo medio di copertina tra i differenti formati (si veda la tabella 1 per l'andamento dei prezzi correnti dei libri e degli e-book). In un settore in cui, a fronte dei costi di distribuzione che trattengono circa il 60% del prezzo di copertina di un libro, a cui vanno aggiunti i costi variabili di produzione e altri costi fissi (quali i costi relativi ai diritti d'autore, i costi di promozione, ecc.), i margini di profitto per le case editrici risultano essere molto bassi (tra il 5 e il 10%) e diventa chiaro come essi preferiscano il prodotto con un più alto prezzo medio.

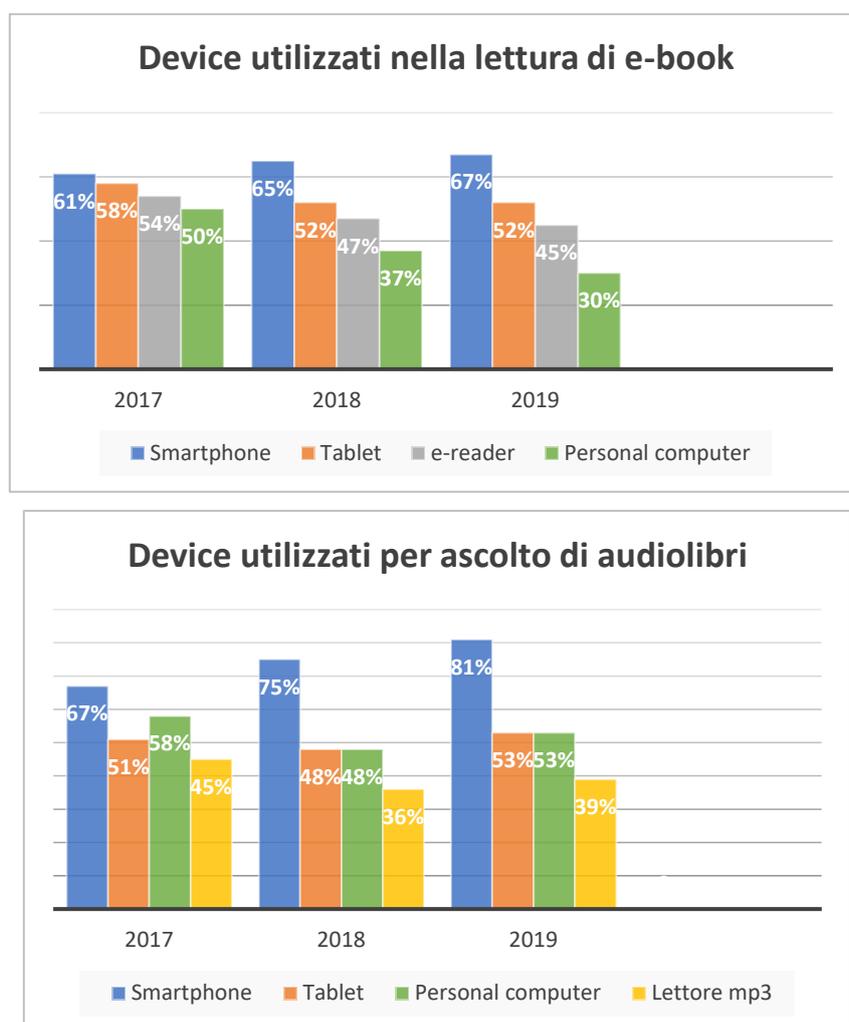
Tabella 1. Andamento dei prezzi medi di copertina dei libri e degli e-book (2016-2019)

<b>Prezzo medio di copertina dei libri e di e-book*</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Δ% 2018-19</b>
Libro prezzo medio	18,62 €	18,77 €	19,48 €	19,93 €	+2,26%
E-book prezzo medio	5,52 €	5,78 €	6,80 €	8,20 €	+17,07%

\*Il prezzo medio è quello alla produzione, non è ponderato sulla tiratura.

Tuttavia, si nota negli anni un andamento crescente dei prezzi medi, sia nei formati tradizionali che in quelli digitali (con gli e-book che nell'ultimo anno disponibile crescono del +17%)<sup>17</sup>. Questo è dovuto sostanzialmente alla costante crescita del mercato degli e-book, a causa sia di una preferenza sempre più marcata da parte dei consumatori finali ad utilizzare device quali smartphone, tablet e PC per poter usufruire di tali nuovi contenuti editoriali (figura 7) sia del fatto che si possano ottenere buoni margini di profitto. Infatti, un e-book in genere, ha un prezzo medio più basso del corrispondente libro cartaceo, ma ha costi di produzione e di distribuzione nettamente inferiori rispetto a quest'ultimo.

<sup>17</sup> Fonte: elaborazione ufficio studi AIE su dati IE-Informazioni Editoriali.



**Fig.7 – Andamento dell’utilizzo dei principali dispositivi negli anni per la lettura di e-book e per l’ascolto di audiolibri (2017-2019)**

La libreria, in generale, si conferma il principale canale commerciale attraverso cui gli italiani comprano i libri, anche se si notano importanti novità nelle modalità di vendita (con le consegne a domicilio, l’utilizzo di un sito per ordinare i libri dal negozio fisico e il catalogo online dei propri titoli disponibili) e nei consumi, come è stato detto. In conclusione, il libro tradizionale continua a rimanere sempre lo strumento principalmente utilizzato per la lettura, tuttavia non è più ormai, da anni, l’unico supporto attraverso cui si accede alla lettura di un contenuto (sia esso narrativo, divulgativo, di informazione o per lo studio). Il canale online ha sicuramente facilitato questa tendenza, dimostrando come alcuni cambiamenti epocali siano già avvenuti nel settore editoriale.

## **2.2. IL SETTORE DURANTE LE FASI DEL LOCKDOWN**

In generale, la chiusura forzata ha portato a delle perdite nell'editoria così come anche in altri settori. Infatti, si sono registrate a valore nei canali trade perdite di circa il 20% rispetto allo stesso periodo del 2019 e ad un -19% in termini di copie vendute. Nelle prime 18 settimane dello scorso anno, il mercato dell'editoria di varia (fiction e non fiction) in librerie, store on line e Gdo flette del 19,9% rispetto al 2019, con 362,6 milioni di vendite contro le 452,9 milioni dell'anno precedente. Una perdita netta di 90,3 milioni. Se però consideriamo anche le vendite fuori dai canali monitorati dagli istituti di ricerca (come le cartolibrerie, vendite dirette, fiere, librerie specialistiche e universitarie) la perdita sale a circa 134 milioni di euro. Fino a metà luglio del 2020 le perdite nel settore si sono dimezzate, attestandosi a -11% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il mercato del libro ha mostrato, quindi, nel corso dell'intero 2020 un'inattesa capacità di recupero, che ha consentito al settore di evidenziare una costante ripresa culminata in una crescita del quarto trimestre (rispetto al medesimo periodo del 2019) del 17% circa, mentre con riferimento all'intero anno, la crescita di mercato è stata del 3,3%. Da un'analisi più approfondita dei dati sul mercato del libro, si nota la straordinaria resistenza delle librerie più capaci di fidelizzare i clienti attraverso presentazioni e letture online e proporre soluzioni innovative come l'utilizzo di piattaforme online o la consegna a domicilio (in questo Bookdealer ha giocato un ruolo fondamentale per le piccole librerie indipendenti) facendo tornare il settore a percentuali positive nella seconda metà di luglio 2020. Tutti gli operatori quindi, nell'anno della pandemia, hanno dovuto affrontare una serie di difficoltà che li hanno spinti a orientare meglio le proprie forze e a ridistribuire i propri budget, trovando altre vie di promozione e vendita.

In conclusione, la capacità degli editori di rimodulare il loro piano editoriale, di proporre nuovi autori e titoli, di utilizzare altri canali di marketing come i social, di riorganizzare i propri processi unito allo straordinario lavoro dei librai che hanno trovato soluzioni alternative e nuove strategie per poter limitare i danni (uno tra questi l'aderenza al progetto Bookdealer, appunto), hanno fatto sì che il settore non subisse ingenti perdite. Inoltre, tutte le misure adottate dal Governo e dal Parlamento

nei mesi della pandemia, con il libro considerato un bene essenziale, permettendo in questo modo alle librerie di riaprire anche durante le fasi successive del lockdown in Italia e il sostegno alla domanda pubblica (con un finanziamento di 30 milioni di euro alle biblioteche per l'acquisto di libri nelle librerie) e privata (introduzione della 18App, carta famiglia e finanziamento di 196 milioni di euro) oltre che aiuti diretti a piccoli editori, librerie indipendenti, traduttori ed editori d'arte e del turismo, hanno provocato dei benefici diretti e indiretti per tutta la filiera.

### **2.3. I MAGGIORI PROBLEMI DEL SETTORE**

Il mercato editoriale nazionale deve affrontare da anni alcuni problemi strutturali: il più importante è sicuramente la scarsa propensione della popolazione alla lettura, che costituisce senz'altro il principale vincolo alla crescita dell'editoria in Italia<sup>18</sup>. Nel 2020, l'indice di lettura (di libri più e-book) della popolazione italiana tra i 15 e i 75 anni ha registrato un aumento, attestandosi al 65% (rispetto agli ultimi dati disponibili dell'ISTAT che lo indicava intorno al 40% nel biennio 2017-18).<sup>19</sup> Considerando anche nel computo dell'analisi la popolazione appartenente alle fasce di età più basse, oltre ai lettori di e-book e audiolibri, si può arrivare ad una stima di potenziali lettori di circa 34-35 milioni di unità. Il mercato interno risulta quindi essere numericamente più piccolo rispetto ai settori editoriali dei Paesi europei e degli Stati Uniti (con una potenziale domanda sommersa di circa 30 milioni di lettori). Inoltre, ci si pone l'interrogativo, visto il tessuto imprenditoriale composto perlopiù da piccole e medie imprese e uno scenario produttivo illustrato nei primi capitoli dell'elaborato, di come vengano implementate e integrati i sistemi e gli strumenti di natura gestionale (software ERP) per l'analisi dei dati e la pianificazione della produzione. Sicuramente i grandi gruppi editoriali, si sono dotati da tempo di tali sistemi con sviluppo di evolutive SAP (tali informazioni sono ricavabili leggendo

---

<sup>18</sup> Secondo le stime dell'ufficio studi AIE, il 69% della popolazione italiana non legge più di un libro al mese.

<sup>19</sup> Il Paese rimane nelle ultime posizioni confrontandoli con i principali Paesi europei e UK, posizionandosi con il 65% per la percentuale di lettori rispetto alla popolazione al penultimo posto davanti solo alla Grecia. Fonte: AIE

i loro bilanci d'esercizio) per diverse ragioni (maggior competitività sul mercato, avere una gestione più efficiente delle risorse ecc.). Tuttavia, la maggior parte delle case editrici, che ricordiamo essere realtà piccole e formate da poco più di quattro-cinque dipendenti, non hanno implementato tali sistemi sia per la mole di ordini e lavoro che devono gestire che non è paragonabile a quella dei grandi gruppi sia per la loro disponibilità ad investire. Individuare i titoli che vendono di più o quelli che vendono di meno, prevedere quali categorie di libri preferiscono i consumatori (se specialistici, di narrativa, ecc.), prevedere i picchi di domanda o gli stock di magazzino per ottenere processi più efficienti nella logistica distributiva, sono tutti fattori che gli editori devono tener conto, per cambiare il loro sistema d'offerta. Se l'editore proponesse un maggior numero di titoli con lo scopo di essere più visibile nelle librerie, cosa che nella pratica fa<sup>20</sup>, incapperebbe in un circolo vizioso: la probabilità e il rischio di resi aumenterebbe (e sono costi sostenuti a bilancio a fronte di ricavi persi), così come la necessità di produrre ancor di più per compensare tale effetto. In un mercato già sovraffollato di titoli, quindi, per le case editrici medio-piccole diventa difficile trovare uno spazio nelle librerie e, produrre eccessivamente, potrebbe portare sia a snaturare il piccolo marchio editoriale sia a perdite di fatturato. In un momento, quindi, in cui l'editoria italiana vede ridimensionarsi il mercato del libro tradizionale, in cui l'online e l'e-commerce in generale hanno provocato un'inversione di tendenza sia lato domanda (con i consumatori che cambiano le loro abitudini di acquisto) che lato offerta (con il problema presente ormai da tempo della sovrapproduzione di titoli), le piccole e medie imprese del settore e il personale dipendente devono acquisire nuove competenze, ricercare nell'innovazione e in nuove soluzioni la chiave per poter rimanere sul mercato, anche a fronte dell'elevata concorrenza messa in atto dai grandi gruppi editoriali. Esistono numerosi studi empirici che spiegano come la capacità di innovare delle imprese cresce in funzione della dimensione aziendale fino ad un certo livello, per poi crollare nelle grandissime aziende (M. Kamien & N. L. Schwartz, 1982). Gli *incumbents* dispongono di più

---

<sup>20</sup> Sorprende come, secondo il report dell'AIE sullo stato dell'editoria in Italia 2020, i principali gruppi editoriali con le loro società collegate, a differenza di quanto si possa pensare, non arrivano al 15% dei titoli pubblicati. Sono perlopiù le piccole e medie case editrici che pubblicano la maggioranza dei titoli in commercio.

risorse e potenzialmente più capacità di innovare rispetto alle piccole imprese, ma si limitano a fare innovazioni incrementali rispetto invece alle piccole e medie imprese che ricercano in ambienti esterni (come le startup) soluzioni per poter sostenere il proprio business in modo alternativo. Ed è qui che possono nascere innovazioni radicali come quelle che sono avvenute nel caso di Bookdealer (che verrà analizzato meglio nell'ultimo capitolo della tesi) che ha creato un portale unico per le librerie con l'aggiunta di servizi interessanti quali la consegna a domicilio e il ritiro in libreria per fidelizzare i clienti delle librerie.

Ora passeremo all'analisi dei bilanci sia delle case editrici che dei maggiori gruppi editoriali per capire le criticità maggiori riscontrate dalle imprese del settore.

## **CAPITOLO 3 - ANALISI DEI BILANCI**

### **3. ANALISI DI BILANCIO DELLE CASE EDITRICI ITALIANE**

Si è proceduto con un'analisi dei bilanci del settore partendo dal codice ATECO 581100 che individua tutte le aziende operanti nell'edizione di libri, periodici ed altre attività editoriali. Nel database Aida (Bureau Van Dijk) sono presenti 1.428 aziende italiane corrispondenti a tale codice e sono per lo più case editrici indipendenti o appartenenti ai gruppi editoriali. Il passo successivo è stato quello di eliminare alcuni dati obsoleti o datati in modo da non alterare i risultati dell'analisi. Infatti, per un primo dataset si sono stabiliti alcuni criteri di eliminazione ragionevoli che potessero andar bene con gli obiettivi che la tesi cerca di mettere in luce. Non sono state considerate tutte quelle case editrici che avevano come ultimo anno disponibile di chiusura di bilancio una data troppo antecedente al periodo di analisi scelto. Infatti, si è deciso di guardare al biennio 2018-2019 per poter evidenziare meglio le tendenze

degli ultimi anni nel settore dell'editoria, piuttosto che andare troppo indietro nel tempo. Nella strategia di ricerca, si è selezionato anche lo stato giuridico in quanto molte società presenti risultavano essere cessate (in liquidazione), cessate (tramite fusione) o in uno stato di scioglimento e liquidazione. Inoltre, non si sono considerati tutti quei grandi gruppi editoriale, come per esempio il Gruppo Mondadori S.p.A. e tutti i suoi rami aziendali, in quanto risultano avere dati di bilancio completamente diversi dalla maggior parte delle più piccole case editrici indipendenti, sia in termini di numeri (molto più grandi) che di linee di business perseguiti (verrà svolta in un secondo momento un'analisi a parte con i 4 maggiori gruppi editoriali in Italia).

Alla fine, si è ottenuto un dataset di circa 1.000 record che potesse rappresentare al meglio un'analisi preliminare in aggregato sulla situazione economica-finanziaria delle case editrici in Italia nell'ultimo biennio. Si nota, inizialmente, come il numero dei dipendenti nel settore in media è decisamente basso (circa 5 per ogni casa editrice), con solo poche società che hanno più di 100 occupati nell'ultimo anno disponibile (Hoepli, De Agostini, Editore Laterza per citarne le più note). Ciò è dovuto principalmente alla profonda crisi che il settore sta avendo ormai da più di un decennio, con un piccolo segnale di ripresa che si è fatto registrare solo a partire dal 2018. Un taglio nei costi del personale si è vista sia per cercare di recuperare la redditività perduta sia per fronteggiare la crisi che la sfida del digitale ha messo in atto. Tale processo si è visto già a partire dai grandi gruppi editoriali, che poi a cascata hanno interessato anche le più piccole case editrici. Infatti, secondo il Report Studi sull'Editoria del 2019 di Mediobanca, il personale dipendente è sceso di 2.540 unità nel quinquennio dal 2014 al 2018, con l'occupazione che si attestava nel 2018 a circa 11.000 unità<sup>21</sup>. Per le piccole o medie imprese nel settore, invece, l'occupazione negli ultimi due anni è stata all'incirca della metà (4.971 unità in totale secondo i dati presenti sul portale Aida).

---

<sup>21</sup> Nel report sono considerati i 6 maggiori gruppi editoriali, tra cui Gruppo Mondadori, Cairo Editore, Gruppo Class Editori, Monrif S.p.A., Gruppo Caltagirone e GEDI Gruppo editoriale.

Il taglio del personale può essere anche visto dalla voce “Totale del costo del personale” presente nei Conti Economici delle aziende in questione, in cui dal 2018 al 2019 c’è stata una diminuzione di circa l’8% (passando da 233 mila euro nel 2018 a circa 214 mila euro nell’anno successivo).

Per quanto riguarda invece gli indici nell’area operativa, l’EBITDA, ossia la capacità di generare reddito senza essere influenzato dalle politiche di bilancio e dai modi in cui l’impresa si sta finanziando, in media nel settore è sceso da 148,8 mila euro nel 2018 a 140,9 mila euro nel 2019, con il Margine Operativo Netto che, seppur in alcune case editrici nel biennio sia aumentato, in media è diminuito di circa il 9%.

I costi del personale, come detto in precedenza, rappresentano una quota importante di costi nel settore dell’editoria, in linea con la quantità di costi di materie prime e consumo che rappresentano in media per tutte le case editrici considerate circa 237mila euro nel biennio considerato. Tuttavia, c’è da sottolineare come molte aziende di tale settore (circa 450) presentano costi delle materie prime irrisorie o anche nulle, poiché il processo di stampaggio non fa parte del loro business principale e molto spesso delegano questo passaggio ad aziende terze. La discontinuità introdotta dalla stampa digitale e il miglioramento della stampa tradizionale capace di riposizionarsi su tirature più basse, fa sì che la tiratura media e complessiva di libri varia che continuano a calare<sup>22</sup>. Il diffondersi di sistemi *print on demand* e la maggior attenzione degli editori/librerie alla componente magazzino e stock di assortimento, ha contribuito ad esercitare un maggior controllo sulle quantità prodotte e distribuite, oltre che sui costi di materie prime. Inoltre, secondo i dati ISTAT, i piccoli editori in media producono solo quattro titoli all’anno, stampando ciascuno poco più di 5.500 copie, le grandi case editrici, invece, producono mediamente 254 opere librerie, con un numero medio di copie stampate per editore di oltre le 600 mila unità. In percentuale, i grandi editori producono circa l’80% delle opere letterarie e una tiratura di copie di circa il 90%<sup>23</sup>. Tutto questo va a

---

<sup>22</sup> Secondo il rapporto dell’Ufficio Studi AIE sullo stato dell’editoria 2020, la tiratura media dal 2010 al 2019 diminuisce del 37%, mentre quella assoluta da 220 titoli per copie del 2011 a 163 del 2019.

<sup>23</sup> Dati ISTAT 2019.

vantaggio delle grandi case editrici, votate prevalentemente alla pubblicazioni di volumi a grande tiratura, con il valore totale della produzione libraria, calcolato come somma del prezzo di copertina di ciascuna opera moltiplicato per il numero delle copie stampate, che è pari a circa 3,5 miliardi di euro per i grandi editori (il 90,8% del totale), contro i soli 63 milioni di euro delle piccole case editrici (1,6 % del totale) sempre secondo i dati ISTAT sul settore dell'editoria in Italia.

Il mondo dell'editoria si trova a dover fronteggiare una struttura dei costi particolarmente pesante, con l'editore che dovrà affrontare maggiormente i costi di promozione e commercializzazione del libro che in genere assorbono dal 50 al 60% del prezzo di copertina di un libro, mentre il costo di produzione per opera letteraria viene abbattuto grazie all'utilizzo di nuove tecnologie digitali adoperate negli ultimi anni. Tuttavia, tale metodo di stampa per le piccole librerie indipendenti è utilizzato poco e male (solo il 13,8% di editori attivi nel 2018 dichiarava di far uso della stampa su richiesta, contro il 31,2% dei grandi editori secondo l'ultima ricerca ISTAT).

Ciò che risulta interessante dall'analisi è come i costi per "Servizi" sia diventata negli anni una quota importante del totale dei costi della produzione, arrivando al 2018 a circa 800 mila euro e nel 2019 a 790 mila euro in media. La voce comprende tutti quei costi, al netto delle rettifiche, per l'acquisto di servizi nell'esercizio dell'attività ordinaria, al cui al loro interno vi sono i trasporti, le lavorazioni eseguite da terzi oltre che alla pubblicità e promozione. Questi ultimi due fattori rappresentano sicuramente la quota di costo importante per le case editrici. Le attività di promozione sia con un ufficio stampa sia attraverso campagne marketing vengono svolte in maniera preponderante dai grandi e medi editori (circa nel 90% dei casi come dichiarato dallo studio ISTAT), mentre per i piccoli editori si attestava a circa il 60% nel 2019. Quindi, i piccoli editori utilizzano altri canali per promuoversi, soprattutto gli eventi culturali e le fiere che rappresentavano, prima della pandemia di Covid-19, un canale di commercializzazione non trascurabile.

Le case editrici in totale hanno generato circa 1.320 milioni di ricavi dalle vendite nel 2018, aumentando nell'anno successivo di circa 20 mila euro, con solo 4 case editrici

(Giunti Editore, Ciscra, Einaudi e De Agostini) che sono all'intorno dei 50 milioni di ricavi da vendite. In media, le redditività delle vendite, ossia l'indice ROS<sup>24</sup>, è di circa il 3%, con solo 63 case editrici che presentano un indice maggiore del 20% nel 2019, mentre nello stesso anno risultano essere circa 90 le case editrici che presentano un ROS negativo o nullo. La causa è da imputare sostanzialmente all'andamento dei Risultato Operativi (RO) decisamente inferiori rispetto ai proventi operativi, ossia quei ricavi che hanno natura operativa, con la maggior parte delle case editrici che hanno ROS negativi in quanto i RO risultano essere in media molto inferiori rispetto ai ricavi da vendite (considerando all'interno anche resi e abbuoni sconti) con solo 81 mila euro nel 2019 contro i quasi 1 milione e 300 mila euro in media di ricavi da vendite. Questo risultato mostra le difficoltà finanziarie che le librerie indipendenti stanno avendo negli ultimi anni, con le conseguenze che sono costrette a ridurre il proprio assortimento, sia in termini di ampiezza che in profondità.

Per quanto riguarda gli indici della gestione corrente, si è considerato il primo dataset ottenuto, utilizzando gli stessi criteri di eliminazione del primo, ma aggiungendone di nuovi. Infatti, molte aziende mostravano dati della Durata del Ciclo commerciale (Durata media dei crediti + giorni di copertura scorte – Durata media dei debiti) o delle Durate medie dei debiti e dei crediti nulle o non disponibili. Quindi, si sono eliminate le case editrici che avevano per tutti gli indici della gestione corrente considerati un valore non disponibile o nullo per non avere un database troppo inquinato da record non utilizzabili ai fini dell'analisi. Si è ottenuto in questo modo un dataset con circa 400 record in meno rispetto a quello iniziale. Ciò è dovuto al fatto che si trattino di case editrici di piccole o medie dimensioni, in cui spesso il calcolo degli indici risulta essere non fattibile o non specificato.

Quindi, la giacenza media delle scorte nell'ultimo anno disponibile è risultato essere pari a circa due mesi e mezzo, mentre nel 2018 risultava essere pari a più di 80 giorni. Da sottolineare come alcune case editrici mostrano valori superiori a 100 giorni di giacenza media (circa 70) su un campione però di 600 aziende in cui i valori

---

<sup>24</sup> Calcolato sul portale Aida come: Risultato Operativo diviso i Ricavi + altri ricavi e proventi.

vicini allo 0 di giorni di giacenza media è molto elevato, dovuto principalmente al fatto che molte case editrici, a causa delle loro ridotte dimensioni, fanno uso di aziende terze o ripiegano sui distributori per gli stock in magazzino, delegando così la distribuzione del prodotto. I distributori, infatti, offrono un servizio di magazzino editoriale, ovvero, se la casa editrice lo desidera, possono occuparsi, a pagamento, di mantenere in giacenza tutta la produzione di un determinato editore e di rifornire direttamente le librerie. In questo modo, la casa editrice dovrà prendersi carico unicamente della spedizione dei propri testi al magazzino gestito dal distributore, che poi si occuperà di tutto il resto.

La durata media dei crediti e dei debiti (al lordo dell'IVA) è simile, con il primo indice che raggiunge in aggregato circa 140 giorni nel 2019, mentre il secondo si attesta intorno ai 130 giorni. Si nota quindi una Durata del Ciclo monetario, che mostra il tempo intercorrente tra il momento del pagamento di un acquisto da parte dei fornitori al momento dell'incasso di una vendita, per le case editrici prese in esame sia molto lungo (pari a circa sei mesi negli ultimi due anni considerati). Ciò sta a significare un basso potere contrattuale da parte delle aziende di tale settore che devono sottostare alle regole e ai tempi dei fornitori, distributori e di tutta la filiera produttiva (tempi di promozione, tempi di distribuzione, tempi di giacenza dei libri che rimangono sugli scaffali ecc.). Inoltre, verificando l'indice di indebitamento a breve (ossia il rapporto tra i debiti a breve e la somma dei debiti breve e oltre), esso risulta essere pari a circa l'85%, mentre l'indice di indebitamento a lungo pari a circa il 15% nei due anni considerati, sottolineando come le case editrici hanno una maggiore incidenza di debiti a breve (commerciali, tributari, finanziari ecc.) nei loro bilanci.

I Flussi di Cassa della gestione corrente (FCGC) che le aziende hanno generato sia nel 2018 che nel 2019 risulta essere di poco superiore a 100 mila euro in media, con solo 33 case editrici che hanno superato un milione di euro di flussi di cassa nel 2019. Inoltre, due anni fa risultavano essere 252 le case editrici con FCGC negativi (in pratica un quarto delle case editrici presentava problemi di cassa negativa), aumentando a 271 nel 2019 (circa il 27% del campione di aziende considerate); sono

invece 104 le case editrici che sono riusciti ad avere flussi di cassa positivi entro un anno e quindi a riparare le perdite di cassa. Ciò sta a significare che non tutte le attività della gestione corrente (dal pagare i debiti commerciali, pagare gli stipendi, comprare materie prime ecc.) riescono ad essere efficienti e creare remunerazione, in quanto, dal punto di vista operativo, le case editrici stanno bruciando risorse che in parte riescono a ripagare con gli investimenti (sia materiali che immateriali) in quanto ci sono risparmi, sia da parte dei grandi gruppi editoriali che delle case editrici.

### **3.1. ANALISI DI BILANCIO DEI GRUPPI EDITORIALI: INTRODUZIONE**

Come fatto per le case editrici medio-piccole, si passa ora all'analisi dei bilanci dei principali gruppi editoriali italiani per gli anni 2018-2019. A causa della difficoltà di reperimento dei dati economici e finanziari recenti sul portale Aida- Bureau Van Dijk, in quanto gli ultimi bilanci disponibili per alcune società risalivano al 2019, si è deciso di integrare l'analisi con i bilanci consolidati e d'esercizio al 31 dicembre 2020, ove disponibili, scaricabili dai rispettivi siti istituzionali. Verranno presentate brevemente le società oggetto di analisi, con le loro principali attività, il loro azionariato e le loro diverse business unit. Dato che ci troviamo davanti a grandi gruppi che hanno diversificato il loro business negli anni (passando dai media, al digitale, dalla promozione fino alla TV ecc.), il focus dell'analisi rimarrà sul comparto librario e sulle case editrici che possiedono. C'è da sottolineare come il confronto tra imprese, sia pur appartenenti allo stesso settore e di dimensione analoga, è molto complesso a causa delle performance differenti delle società oggetto di studio. Pertanto, lo scopo principale dei prossimi capitoli sarà cercare di intercettare gli andamenti economico-finanziari delle quattro società oggetto di studio, nonché analizzare, attraverso i principali indici di bilancio, gli andamenti della redditività, produttività e della gestione corrente dei maggiori player di mercato.

### **3.2. PANORAMICA DEL GRUPPO MONDADORI**

Il Gruppo Mondadori è il maggiore editore di libri e tra i leader del settore magazine, nonché il primo editore multimediale nel digitale e sui social media, oltre che uno dei principali operatori nel settore retail. grazie a un capillare network di librerie sul territorio nazionale (oltre 550 punti vendita). La Arnoldo Mondadori S.p.A, con la società controllata al 100% Mondadori Libri S.p.A., gestisce tutte le attività legate all'editoria libraria. Il 2016 è una tappa fondamentale per il Gruppo, che acquisisce RCS Libri (successivamente rinominata Rizzoli Libri). Con la società Piemme e Sperling & Kupfer che nell'anno successivo, fondendosi, entrano per incorporazione in Mondadori Libri S.p.A., diventa chiaro la focalizzazione del core business del gruppo nell'area libri. Nel 2019, si ha la cessione della controllata Mondadori France e di alcuni magazine italiani non core, ridefinendo in questo modo il posizionamento strategico e le attività del Gruppo. Al 31 dicembre 2020, la struttura azionaria della società è la seguente: il 53,3% delle partecipazioni provengono da Fininvest S.p.A, il 12,6% da Silchester International Investors Llp.

### **3.3. ANALISI DI BILANCIO DEL GRUPPO E DI MONDADORI LIBRI SPA**

L'esercizio 2020 è stato caratterizzato dagli effetti negativi dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19 che hanno comportato una limitazione nelle principali attività economiche, compresi i business principali nei quali Mondadori opera ed è leader, nonché dal prevalere di un effetto congiunturale di grave crisi. In contrasto a tale scenario, il management ha varato un piano di drastico contenimento dei costi per cercare di aumentare le proprie efficienze e sostenere così la redditività. Le principali sono: azioni di contenimento del costo del lavoro, come il blocco delle politiche retributive o quello delle assunzioni, risparmi in ambito di spese di pubblicità e marketing, nonché la rinegoziazione dei contratti di locazione per quanto riguarda il retail. È bene sottolineare come, il mercato del libro abbia mostrato una forte resilienza e un'inattesa capacità di recupero, con un contributo importante che è venuto dallo sviluppo del canale e-commerce (la cui crescita come detto in precedenza è stata a doppia cifra) e dell'aumentata penetrazione dei libri in formato

digitale la cui incidenza sui ricavi totali del settore si colloca al 7,4%. Si è visto come, in termini di Gruppo Mondadori, la perdita nei ricavi è stata di circa 140 mln di euro di ricavi, (744 mln nell'esercizio 2020 contro i quasi 885 mln dell'anno precedente) con tutte le business unit in forte diminuzione (le aree Retail e Libri perdono rispettivamente 59 e 55 milioni di ricavi nel 2020). Il calo di quasi 5 p.p. nell'area "Libri" riflette, però, un significativo recupero rispetto al -14% fatto segnare nei primi nove mesi del 2020, con il canale trade che ha fatto segnare una significativa crescita del +13,5%, trainato soprattutto dalla redditività derivante delle vendite e-book e audiolibri<sup>25</sup>. La business unit "Retail", invece, ha visto una flessione del 14% circa, a causa soprattutto delle misure restrittive nei canali fisici, con la market share di Mondadori nella categoria libro in calo rispetto al 2019, poiché ha potuto operare solo attraverso il proprio canale online (che ha visto una forte crescita delle vendite e una situazione di redditività positiva che hanno in parte limitato le perdite).

(Euro/milioni)	Anno 2020	Anno 2019	Variazione
<b>Ricavi</b>	<b>744,0</b>	<b>884,9</b>	<b>-140,9</b>
<b>EBITDA adjusted</b>	<b>98,1</b>	<b>110,4</b>	<b>-12,3</b>
% sui ricavi	13,2%	12,5%	
<b>EBITDA</b>	<b>84,6</b>	<b>102,9</b>	<b>-18,3</b>
%sui ricavi	11,4%	11,6%	
<b>EBIT</b>	<b>14,8</b>	<b>62,3</b>	<b>-47,5</b>
%sui ricavi	2,0%	7,0%	
<b>Risultato Netto Gruppo</b>	<b>4,5</b>	<b>28,2</b>	<b>-23,7</b>
<b>Aree di Business</b>			
<b>Ricavi</b>	<b>744,0</b>	<b>884,9</b>	<b>-140,9</b>
<b>Libri</b>	<b>422,9</b>	<b>478,3</b>	<b>-55,4</b>
Retail	153,7	186,9	-33,2
Media	197,6	256,6	-59,0
Corporate & Shared Service	45,1	38,5	6,6
Intercompany	-75,4	-75,6	0,2
<b>EBITDA adjusted</b>	<b>98,1</b>	<b>110,4</b>	<b>-12,3</b>
<b>Libri</b>	<b>87,5</b>	<b>94,5</b>	<b>-7,0</b>

<sup>25</sup> Nel 2020, i ricavi relativi alle vendite e-book e audiolibri hanno rappresentato il 7,8% dei ricavi editoriali complessivi, registrando un incremento del +27%, favoriti dal periodo di lockdown.

Retail	1,3	5	-3,7
Media	7,9	11,3	-3,4
Corporate & Shared Service	-0,6	-0,4	-0,2
Intercompany	1,9	0,1	1,8
<b>Numero dipendenti</b>	<b>1.845</b>	<b>2.018</b>	<b>-8,6%</b>

In generale, in aggregato, l'EBITDA del Gruppo si attesta nel 2020 a 84,6 milioni di euro, in calo di 18 milioni rispetto all'anno precedente e di quasi 16 milioni rispetto al 2018, con tuttavia la redditività percentuale pari al 13,2% rispetto al 12,5% del 2019 che denota l'efficacia dello sforzo gestionale compiuto dal gruppo. Il Risultato Netto della Società, dopo i proventi fiscali rilevati nell'esercizio 2020 (pari a 8,6 milioni di euro che includono il credito d'imposta derivante dall'agevolazione del "Patent Box"), è pari a 4,5 milioni di euro.

**GRUPPO MONDADORI**  
**CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A**  
**VA**

(Euro/milioni)	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018	Variazione 2020-19	Variazione 2019-18
<b>Ricavi netti</b>	<b>744,0</b>	<b>884,9</b>	<b>891,1</b>	<b>-18,9%</b>	<b>-0,7%</b>
Costi esterni	512,9	629,5	659,4	-22,7%	-4,8%
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>231,1</b>	<b>255,5</b>	<b>231,7</b>	<b>-10,5%</b>	<b>9,3%</b>
Costi del personale	146,5	147,2	157,6	-0,4%	-7,1%
<b>EBITDA</b>	<b>84,6</b>	<b>108,3</b>	<b>74,1</b>	<b>-28%</b>	<b>31,6%</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	69,8	40,6	26,3		
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>14,8</b>	<b>67,7</b>	<b>47,9</b>	<b>-52,9</b>	<b>19,8</b>
Oneri e (proventi) finanziari	6,6	4,3	3,4		
Oneri e (proventi) straordinari	4,6	1,1	0,3		
Oneri e proventi da valutazione titoli	-0,6	-1,0	-0,1		
Oneri e proventi fiscali	-3,0	18,6	1,6		
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7,2</b>	<b>44,8</b>	<b>42,7</b>		
Imposte sul reddito	2,7	18,6	14,9		
<b>Risultato netto d'esercizio</b>	<b>4,5</b>	<b>26,1</b>	<b>27,8</b>	<b>-83%</b>	<b>-6,5%</b>

Il personale dipendente del Gruppo risulta composto da 1.845 unità, in calo del 9% circa rispetto alle 2.018 del 2019 e delle 2.219 del 2018, per effetto della

prosecuzione degli interventi volti a incrementare le efficienze delle singole aree operative.

In conclusione, tenuto conto dello scenario di crisi sanitaria ed economico nel quale la società si è trovata ad operare, si hanno i seguenti risultati sul Gruppo Mondadori:

- Anche se i ricavi sono stati inferiori nell'esercizio 2020, con una contrazione del 16% circa rispetto al 2019, sono in recupero con il contestuale riavvio delle attività del Gruppo e le aperture del 2021.
- L'EBITDA adjusted è pari a 98,1 milioni di euro contro i 110,4 milioni di euro dell'anno precedente, riflette però una marginalità superiore, calcolato tramite indice EBITDA margin% superiore rispetto al 12% atteso. Questo risultato è frutto soprattutto delle azioni di contrasto e contenimento dei costi posti in essere dalla società;
- Per quanto riguarda il risultato operativo, l'EBIT (*Earning before interest and Taxes*), che è una misura di risultato operativo nel calcolo dei flussi di cassa per l'impresa, appare fortemente ridimensionato nel 2020, fermandosi a soli 14,8 milioni di euro contro i 62,3 milioni di euro dell'anno precedente. Ciò è dovuto all'effetto di maggiori ammortamenti e svalutazioni per 30 milioni di euro, con le maggiori svalutazioni da imputare a testate di magazine e dei marchi, con l'effetto dell'avviamento che ha reso necessario il riallineamento dei valori attivi soprattutto nel comparto Media.
- La Posizione Finanziaria Netta (PFN) del gruppo è in costante miglioramento (nel 2018 era pari a 185,6 milioni di euro, nel 2019 pari a 151,3, mentre nel 2020 si attesta a 97,6 milioni di euro);

Più che al Gruppo Mondadori con tutte le sue aree di business, ci limiteremo ad analizzare Mondadori Libri S.p.A. (la controllata al 100% del Gruppo Mondadori) che è la controllante di tutte le attività dell'area libri della società. Al suo interno, operano diverse case editrici: la stessa Mondadori, Einaudi, Mondadori Electa, Piemme Editori e altre. La casa editrice Mondadori si conferma per il 2020 il primo player nel mercato (quota di mercato del 9,5%), registrando crescite di sell-out nel settore dei libri cosiddetti "tascabili", in crescita rispetto all'anno scorso. Einaudi

(5,3% di quota di mercato) è il secondo editore italiano, seguita da Rizzoli (quota di mercato del 3,9%) e Piemme (2,3%) e Sperling & Kupfler (1,9%). Il libro per il Gruppo Mondadori rappresenta la principale fonte di ricavo (oltre l'80% del totale nel 2020), anche se ha visto una contrazione rispetto al 2019 a causa delle chiusure forzate dei canali di vendita fisici (ma è in ripresa con le riaperture che sono avvenute nel 2020). L'andamento positivo dei canali in franchising rispetto ai punti vendita diretti sono molto significativi, con l'online che nel 2020 ha raggiunto picchi anche del 50%.

Secondo i dati ricavati dal portale Aida, i ricavi da vendite risultano essere pari a 390 milioni di euro nel 2020, in aumento rispetto ai 177 milioni di euro nel 2019 e dell'anno precedente. Il Risultato Operativo, invece, seppur in crescita nel 2019, vede una contrazione per l'anno 2020 di circa 11 milioni di euro a causa dei maggiori ammortamenti e svalutazioni che hanno interessato l'intero gruppo. Passando alla posizione finanziaria netta, questa è migliorata per la società negli anni, valutabile anche dall'indice "Rapporto di indebitamento" (calcolato come debiti finanziari totali diviso il capitale netto) che in 5 anni è passato da un 2,52% a 1,32%, con conseguenza del miglioramento del PFN del gruppo Mondadori<sup>26</sup>. L'EBITDA per la casa editrice si è attestato a 23,4 milioni di euro nel 2019 (in crescita rispetto all'anno precedente che era pari a circa 12 milioni di euro), e pari 10,7 milioni nel 2020, con il segmento "Libri" che ha registrato nel 2020 un calo di circa 7 milioni di euro, per effetto principalmente della diminuzione dei ricavi dell'area trade e della riduzione delle attività legate alla gestione di musei e beni culturali. Si nota come il segmento "Libri" per il Gruppo sia molto remunerativo, sia nelle vendite (indice ROS che nel biennio 2018-2019 è più che raddoppiato, da 6,4% a circa 12,5% e arrivato a quasi il 23% nel 2020), che per gli azionisti (indice ROE che è passato dal 10% nel 2018 a circa il 14% nel 2020). Il ROA invece, che in generale serve alle imprese multi-divisionali per valutare le performance dei singoli comparti e indica "quanto bene" tutte le attività siano state utilizzate, mostra un andamento positivo negli anni (da

---

<sup>26</sup> Al 31 dicembre 2020 è negativa pari a -14,8 milioni di euro in significativo miglioramento rispetto ai -55,4 milioni di euro del 2019.

2,5% del 2018 passando a quasi il 5% del 2020). In conclusione, l'area "Libri" risulta essere fortemente competitiva, con Mondadori che nei suoi piani futuri intende consolidare la propria leadership nel segmento sia trade che dell'editoria scolastica, anche completando l'offerta in ambito digitale. Il comparto risulta essere remunerativo anche se si nota un aumento dei costi operativi a causa dell'anno particolare vissuto, che erode, seppur in maniera limitata, la redditività operativa della *business unit* considerata. Qui di seguito sono riassunti i principali indici di bilancio e d per la società Mondadori Libri S.p.A.:

<b>(Euro/milioni)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Ricavi da vendite	182,8	177,5	167,1	262,6	196,6
RO	10,7	22,7	11,0	17,5	1,0
ROS	<b>5,7%</b>	<b>12,6%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,6%</b>	<b>0,5%</b>
ROE	<b>13,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>10,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>16,1%</b>
ROA	<b>9,7%</b>	<b>4,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,3%</b>

### **3.4. PANORAMICA DEL GRUPPO FELTRINELLI**

Il Gruppo Feltrinelli si posiziona nel mercato e in tutta la filiera del libro come un punto di riferimento, in quanto, da oltre sessant'anni, è una delle principali imprese editoriali in Italia e non solo. Come per gli altri grandi gruppi editoriali, opera in vari settori: dal retail, con la catena Librerie Feltrinelli S.r.l., alla promozione e distribuzione, fino ad arrivare all' editoria vera e propria con la società Giangiacomo Feltrinelli Editore S.r.l. Proprio su quest'ultima si focalizzerà l'analisi, in quanto, come fatto per il gruppo Mondadori, rappresenta di fatto la casa editrice del gruppo. Da sottolineare come, nel 2017, il Gruppo Feltrinelli sigla una joint venture con Messaggerie Italiane nella quale confluiscono IBS.it, libracci.it e laFeltrinelli.it, per la creazione di un polo di e-commerce italiano di prodotti culturali ed essere un competitor diretto ai player globali come Amazon. Quindi, negli anni è stata messa in atto una diversificazione delle attività, avviando sia partnership strategiche con i più grandi player della distribuzione, costituendo una nuova società MF, controllata dal 70% da Messaggerie Italiane e per il 30% dal Gruppo Feltrinelli e giocando un ruolo

di primaria importanza nel canale del commercio online e delle librerie fisiche<sup>27</sup>. Nel 2020, nonostante gli impatti significativi dell'emergenza Coronavirus sul settore editoriale e culturale, il Gruppo ha continuato quel processo di acquisizioni di altre case editrici iniziato qualche anno fa<sup>28</sup> e continua a stabilire accordi e partnership con altri player del settore.

### 3.5. ANALISI DI BILANCIO DEL GRUPPO E DI GIANGIACOMO FELTRINELLI EDITORE SRL

Nell'ultimo bilancio consolidato disponibile nel portale Aida, ossia quello relativo all'esercizio 2019, i ricavi da vendite si attestavano a circa 481 mln di euro, sommatoria di una variazione positiva rispetto all'anno precedente di 19,5 milioni di euro conseguenza di un andamento in crescita in tutti i settori in cui opera il Gruppo. Tuttavia, i costi della produzione che nel 2019 si attestavano a circa 500 milioni di euro e in crescita rispetto all'anno precedente di circa 13 milioni dovuto soprattutto alle voci "Costo del Prodotto" (per la crescita del fatturato a consuntivo del settore retail e editoriale), dei "Costi di Servizi" e dei costi a godimento di beni terzi per i maggiori costi dei diritti d'autore sostenuti nell'esercizio considerato. In particolare, i costi per servizi rispetto all'anno precedente vede un aumento del costo del personale (+1 milione di euro circa) dei costi generali (+3,6 milioni) e dei costi di pubblicità e vendita (+2,6 milioni di euro). La seguente tabella riassume il conto economico del gruppo:

#### GRUPPO EFFE2005

##### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VA

(Euro/milioni)	Anno 2019	Anno 2018	Variazione
<b>Ricavi netti</b>	<b>481,5</b>	<b>461,9</b>	4,2%
Costi esterni	420,6	388,0	8,4%
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>60,9</b>	73,9	-17,6%

<sup>27</sup> In pratica, all'interno del gruppo ci sono PDE con il relativo ramo logistico per quanto riguarda Feltrinelli e Messaggerie Libri, Fastbook e Opportunity lato Messaggerie.

<sup>28</sup> Il gruppo annuncia a maggio 2020 l'ingresso di Crocetti Editori, incrementa le partecipazioni in SEM Società Editrice Milanese e le quote nel capitale di Marsilio Editori.

Costi del lavoro	76,6	76,0	0,8%
<b>EBITDA</b>	<b>22,2</b>	<b>20,6</b>	<b>7,8%</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	22,6	24,9	-9,2%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>-0,4</b>	<b>-4,3</b>	
Oneri e proventi finanziari	-1,7	1,6	
Rettifiche di valore attività finanziarie	1,8	6,2	
<b>Risultato lordo imposte</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,3</b>	
Imposte sul reddito	-1,9	-1,6	
<b>Risultato netto d'esercizio</b>	<b>-2,4</b>	<b>-1,3</b>	<b>45,8%</b>

In generale, le attività riconducibili ai libri rappresentano circa il 78,4% dei ricavi totali del Gruppo (e circa il 75% dei ricavi del settore *retail*), confermando l'incidenza del fatturato libri sul totale dei ricavi del gruppo che arriva al 79,2% (simile al dato di Mondadori) che in aumento di 9 p.p. rispetto al 2018. Le dinamiche che hanno portato a questo risultato vedono da un lato la crescita del canale catene e online (+8,3% rispetto all'anno precedente) e dall'altra, la contrazione delle librerie indipendenti (-1,3%). Questi dati sono relativi all'anno 2019, con le quote di mercato del Gruppo che nel 2019 erano del 21,4%. Per quanto riguarda, invece, i dati sulla produzione editoriale, le rilevazioni GFK indicano un incremento delle vendite di prodotti delle sigle editoriale Gruppo Feltrinelli del +14%, con la quota di mercato della Giangiacomo Feltrinelli Editore che è in crescita (+3,8% nel 2019 e +4,0% nel 2020). Passando ad una descrizione delle principali aree di attività in cui opera il Gruppo Feltrinelli, i dati economici nel biennio 2018 – 2019 sono i seguenti:

(Euro/milioni)	Anno 2019	Anno 2018	Variazione
<b>Ricavi</b>	<b>481,5</b>	<b>461,9</b>	<b>19,6</b>
<b>EBITDA adjusted</b>	<b>23,3</b>	<b>21,5</b>	<b>1,8</b>
% sui ricavi	4,8%	4,6%	
<b>EBITDA</b>	<b>22,3</b>	<b>20,6</b>	<b>1,7</b>
%sui ricavi	<b>4,6%</b>	<b>4,5%</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-0,3</b>	<b>-4,3</b>	<b>4,0</b>
%sui ricavi	-0,1%	-0,9%	
<b>Risultato Netto Gruppo</b>	<b>-1,0</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,2</b>

<b>Conto Economico per settori di attività</b>			
(Euro/milioni)	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Variazione</b>
<b>Ricavi dalle vendite</b>	<b>481,5</b>	<b>461,9</b>	<b>19,6</b>
<b>Editoria</b>	<b>49,0</b>	<b>44,1</b>	<b>4,9</b>
Retail	416,7	407,4	9,3
Promozione	6,2	6,1	0,1
TV	4,4	4,3	0,1
Formazione*	5,2	0,0	5,2
<b>EBITDA adjusted</b>	<b>24,1</b>	<b>22,9</b>	<b>1,2</b>
<b>Editoria</b>	<b>9,4</b>	<b>10,5</b>	<b>-1,1</b>
Retail	10,3	8,3	2,0
Promozione	1,3	1,5	-0,2
TV	2,6	2,6	0,0
Formazione*	0,5	0,0	0,5
<b>EBITDA</b>	<b>22,3</b>	<b>20,7</b>	<b>1,6</b>
<b>Editoria</b>	<b>9,2</b>	<b>10,5</b>	<b>-1,3</b>
Retail	9,6	7,4	2,2
Promozione	1,3	1,5	-0,2
TV	2,6	2,6	0,0
Formazione*	0,5	0,0	0,5
Capogruppo	-0,9	-1,3	0,4
<b>EBIT</b>	<b>1,4</b>	<b>-3,7</b>	<b>5,1</b>
<b>Editoria</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>-0,9</b>
Retail	-6,9	-11,6	4,7
Promozione	1,2	1,4	-0,2
TV	0,5	0,5	0,0
Formazione*	0,0	-1,5	1,5
<b>Risultato Netto**</b>	<b>0,7</b>	<b>-2,5</b>	<b>3,2</b>
<b>Editoria</b>	<b>4,4</b>	<b>5,1</b>	<b>-0,7</b>
Retail	-8,0	-12,4	4,4
Promozione	0,0	0,0	0,0
TV	0,5	0,4	0,1
Formazione*	0,1	0,0	0,1
Capogruppo	3,7	4,4	-0,7

\*Includono le attività di Holden S.r.l. e della Feltrinelli Education S.r.l.

\*\*Non si sono considerate le attività di Elisioni Libri

<b>Settore Editoriale - Sintesi dei valori economici</b>			
<b>Euro/milioni</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	
Ricavi dalle vendite	49,0	44,1	4,9
EBITDA adjusted	9,4	10,5	
<b>EBITDA</b>	<b>9,2</b>	<b>10,5</b>	<b>-1,3</b>
%sui ricavi	<b>18,8%</b>	<b>23,8%</b>	
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>-0,9</b>
%sui ricavi	13,5%	17,0%	
Risultato Netto	4,4	5,1	-0,7
<b>%Risultato netto sui ricavi</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,6%</b>	
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>2,2</b>	<b>4,1</b>	<b>-1,9</b>

C'è da considerare, quindi, come il settore retail, sia grazie ai punti vendita diretti che attraverso la rete di punti vendita in franchising, rappresenta una fetta importante dei ricavi del Gruppo Feltrinelli e dell'offerta commerciale (i ricavi si attestano a 416,2 milioni di euro, in aumento di 9,2 milioni di euro rispetto al 2018). Per quanto riguarda il retail online, anche qui i ricavi sono in crescita (+5,6%) e pari a 124,5 milioni di euro, dove, a seguito dell'atto di fusione per incorporazione di Internet Bookshop Italia S.r.l. in Feltrinelli.com, si è effettuata la migrazione dell'ERP della società a quello del Gruppo Feltrinelli. Ciò ad indicare come la componente e-commerce sia diventata ormai strategica per le aziende del settore e di come tali grandi gruppi editoriali si siano dotati ormai di sistemi di pianificazione e controllo della produzione o della logistica centralizzati (ad esempio è nota la creazione di un Magazzino Unico per le attività di e-commerce realizzato nel giugno 2019 in cui la società controlla tutte le attività logistiche online del Gruppo concentrate presso il proprio magazzino di Assago) per ottenere sinergie di costo e operative. Infatti, le vendite nel canale online presentano ricavi in crescita, con l'andamento dei siti Feltrinelli.it e Libraccio.it che crescono rispettivamente del +9,9% e +15,2%. Il canale online deve le sue performance in particolare grazie al contributo dato dalla 18App e dalla Carta Docenti, soprattutto per la merceologia Libri.

L'andamento del settore Editoriale è in generale positivo, con i ricavi che si attestano a 49 milioni di euro nel 2019, in crescita dell'11% rispetto all'esercizio precedente,

con la divisione dei Libri Trade hanno registrato un incremento del +10% rispetto all'esercizio precedente. Anche se il fatturato è aumentato, tuttavia, si registrano un risultato della gestione caratteristica (EBITDA) in diminuzione, a causa della maggior incidenza dei costi dei diritti d'autore, maggior costo della voce "Costo del prodotto" e dell'aumento dei costi per servizi (quest'ultimo pari a 13,7 milioni nel 2019, in aumento di 0,5 milioni di euro).

Passando alla casa editrice del Gruppo, la Giangiacomo Feltrinelli S.r.l., secondo i dati ricavati dal portale Aida, i ricavi da vendita risultano essere pari a 28,4 milioni di euro nel 2020, in linea con quelli che erano stati nel 2019 e in aumento rispetto al 2018. Il Risultato Operativo (RO), vede un andamento crescente negli anni per la società, confermando nel 2020 un 5,3 milioni di euro. Questo è dovuto sia ad un miglioramento nei costi della produzione (di circa 1 milione di euro tra il 2019 e 2020) con le più importanti voci di costo che sono diminuiti (in particolare nel 2020 si è verificata una diminuzione dei: Costi per servizi, costi di materie prime e consumo e costo del personale). Passando alla posizione finanziaria netta, a livello di gruppo si è vista una diminuzione a 2,2 milioni nel 2019, mentre per la controllata editoriale, nel 2019 era di 3,2 milioni di euro contro i quasi 6,5 dell'anno precedente, ma in peggioramento rispetto al 2020. Questo indicatore ci dà una panoramica sull'andamento finanziario dell'impresa, a denotare il fatto che si sia indebitata e ridotto le sue disponibilità liquide e della parte di natura finanziaria di crediti e debiti (per esempio, il rapporto debito vs banche/fatturato è pari al 20,9% nel 2020 e debt/EBITDA ratio pari a 1,23 in crescita rispetto allo 0,77 del 2019) per sostenere le gravi perdite a causa delle chiusure dei canali diretti delle proprie librerie. Per quanto riguarda gli indici della gestione corrente, la giacenza media delle scorte è di circa 40 giorni, quindi inferiore rispetto alle misure in aggregato del settore, mentre risultano elevati gli indici "Durata media dei crediti a lordo IVA" e "Durata media dei debiti a lordo IVA" che risultano rispettivamente essere pari a circa 211 giorni e 289 giorni, molto più elevati rispetto alla media del settore (che si attestava a circa 130-140 giorni). Tuttavia, la Durata del Ciclo monetario risulta essere di circa 6 mesi e mezzo nel 2020, in aumento rispetto ai 5 mesi del 2019, ma in linea con quella del settore. Passando agli indicatori di redditività, abbiamo che il ROS nel tempo è cresciuto,

attestandosi al 16,5% nel 2020 a denotare come le vendite dell'area libri sia remunerativa per la capogruppo. Anche se il Risultato Netto per il Gruppo EFFE2005 risulta essere negativo (-1,0 milioni di euro nel 2019), l'utile d'esercizio per l'area di attività editoria è pari a 4,4 milioni di euro nel 2019 e a circa 4 milioni nel 2020, quindi l'unità di business risulta essere remunerativa per gli azionisti (indice ROE che è del 12,5% nel 2020 per la società controllata). Gli andamenti dei principali indici di analisi del bilancio nel corso degli anni per l'editore del gruppo Feltrinelli sono rappresentati nella seguente tabella:

<b>(Euro/milioni)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Ricavi da vendite	28,4	28,4	26,5	29,2	25,6
RO	5,3	5,2	4,8	3,7	1,2
ROS	<b>16,5%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,1%</b>	<b>11,4%</b>	<b>4,2%</b>
ROE	<b>12,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>15,5%</b>	<b>13,4%</b>	<b>4,6%</b>
ROA	<b>8,5%</b>	<b>9,7%</b>	<b>9,8%</b>	<b>8,1%</b>	<b>2,8%</b>

In conclusione, il settore editoriale risulta essere fortemente competitivo per la Feltrinelli e come detto, la quota di mercato della casa editrice della Feltrinelli è in crescita anche per il 2020. Anche se il settore retail rappresenta quasi l'87% del fatturato del gruppo ed è più grande in termini di numeri, l'area di attività "Editoria" risulta essere quella con la gestione caratteristica più efficiente, anche a fronte di un Risultato Netto maggiore rispetto alla capogruppo e un rapporto EBITDA su ricavi totali del gruppo nettamente maggiore rispetto alle altre business unit (4,6% rispetto a 1,9% dell'attività retail e 2% della promozione).

### **3.6. PANORAMICA DEL GRUPPO GIUNTI**

Giunti Editore S.p.A. è una casa editrice storica in Italia, che opera nel settore dell'editoria libraria, cartacea e digitale, coprendone attraverso le proprie controllate tutta la filiera produttiva. Dalla edizione a stampa fino alla commercializzazione, il gruppo Giunti possiede un'importante presenza nel canale retail, con "Giunti al Punto" che con più di 200 punti vendita ne fanno la prima catena italiana di librerie. Grazie alle numerose acquisizioni portata avanti negli anni, il gruppo editoriale possiede un insieme di più 20 imprese che operano in tutti i campi del settore librario (narrativa, editoria scolastica, editoria per ragazzi e prima infanzia ecc.). È da sempre

stata un'impresa attenta ai cambiamenti che attraversavano il settore, adottando talvolta soluzioni innovative. L'integrazione tra il negozio fisico "libreria" e lo store on-line [www.giuntialpunto.it](http://www.giuntialpunto.it), che è diventato negli ultimi anni un punto di riferimento conosciuto dai lettori, ha permesso di fidelizzare il cliente e aumentare le fonti di guadagno. La società del gruppo opera in diversi mercati, con il retail appunto di Giunti al Punto SpA e Librerie Giunti Srl che ha raggiunto risultati di rilievo nel biennio considerato e che mostra un modello di vendita apprezzato nel settore.

### 3.7.ANALISI DI BILANCIO DI GIUNTI EDITORE SPA

L'analisi di bilancio è stata svolta come fatto in precedenza, attingendo alle informazioni presenti sul portale Aida. Per il biennio considerato, notiamo come Giunti Editore S.p.A abbia aumentato il proprio volume d'affari con ricavi che si attestavano al 2019 a 230 milioni di euro, in aumento di +14,7 mln. Rispetto all'esercizio precedente. I margini continuano ad essere positivi, con EBITDA, VA e EBIT che mostrano un andamento positivo negli anni considerati. L'incidenza del Margine operativo lordo è pari al 17% sui ricavi, più che raddoppiato rispetto all'anno precedente. L'Ebit margin è pari al 51% contro il 3,9% del 2018, mentre il risultato netto d'esercizio risulta essere pari a 5,2 milioni di euro nel 2019, dopo lo stanziamento delle imposte d'esercizio per 1,9 milioni di euro.

<b>Sintesi del Bilancio 2019</b>			
(Euro/milioni)	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Variazione</b>
<b>Ricavi</b>	<b>230,3</b>	<b>215,6</b>	<b>14,7</b>
<b>EBITDA</b>	<b>39,1</b>	<b>16,9</b>	<b>22,2</b>
% sui ricavi	17,0%	7,8%	
<b>EBIT</b>	<b>11,8</b>	<b>8,5</b>	<b>3,3</b>
%sui ricavi	5,1%	3,9%	
<b>Utile (perdita) d'esercizio</b>	<b>5,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>
<b>Posizione Finanziaria netta</b>	<b>-110,3</b>	<b>-39,0</b>	

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VA</b>			
(Euro/milioni)	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Variazione</b>
<b>Ricavi netti</b>	<b>230,4</b>	<b>215,6</b>	6,9%
Costi esterni	151,3	159,8	-5,3%
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>79,1</b>	<b>55,8</b>	41,8%
Costi del lavoro	39,9	38,7	3,1%
<b>EBITDA</b>	<b>39,2</b>	<b>17,1</b>	
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	27,2	8,5	
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>12,0</b>	<b>8,6</b>	<b>39,5%</b>
Oneri e proventi finanziari	1,6	1,5	
Proventi e oneri straordinari	1,2	-0,6	
Oneri e proventi da valutazione titoli	3,0	5,6	
Oneri e proventi fiscali	-1,0	-1,2	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7,2</b>	<b>3,3</b>	
Imposte sul reddito	1,9	1,6	
<b>Risultato netto d'esercizio</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>	<b>67,7%</b>

In generale, a migliore descrizione della situazione reddituale della società, si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività e dell'andamento di alcuni parametri come i Ricavi e il RO:

(dati in milioni di euro)	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Ricavi da vendite	225,5	214,4	219,7	208,5
RO	12,0	8,6	9,5	9,3
ROS	<b>4,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,4%</b>
ROE	<b>6,7%</b>	<b>3,0%</b>	<b>5,55%</b>	<b>1,2%</b>
ROA	<b>2,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,0%</b>

La posizione finanziaria netta della società risulta essere molto pesante in confronto agli altri gruppi editoriali a causa, secondo quanto illustrato dal bilancio d'esercizio 2019, ad una nuova applicazione del principio contabile IFRS 16. Tuttavia, i debiti finanziari risultano essere pari a 79 mln di euro, con i debiti verso banche pari a 39 mln e debiti vs altri finanziatori pari a 66 mln nel 2019. L'indice di indebitamento del gruppo risulta pari a 2,76 con l'indice debito verso banche su fatturato elevato nel 2019, pari a 45,2. Questi dati mostrano come il gruppo, facente capo a Giunti Editore Spa, nel tempo abbia investito, soprattutto nel settore *retail* per avere un network di

canali fisici e cercare di far concorrenza ai grandi gruppi editoriali (solo nel 2019 sono stati aperti 18 nuovi punti vendita di “Giunti al Punto”). Infatti, la posizione finanziaria netta a media lungo termine è di circa 110 mln nel 2019, contro i soli 4,9 mln per quella a breve termine, indice di come il gruppo intenda perseguire i propri obiettivi anche in un contesto di crisi economica. Tuttavia, a fronte di tali risultati, gli indici di liquidità della società risultano essere buoni (indice di liquidità primaria pari a 1,08 mentre l’indice di liquidità secondaria pari a 1,38), con il valore del capitale circolante netto (63,9 mln di euro nel 2019) che risulta essere sufficiente rispetto all’ammontare dei debiti correnti della società.

### **3.8. PANORAMICA DEL GRUPPO MESSAGGERIE ITALIANE**

Il Gruppo Messaggerie è uno dei principali editori di libri in Italia, attraverso le sue numerose società controllate e collegate, nonché il più importante distributore indipendente e leader italiano nell’e-commerce librario. Le attività di Messaggerie sono strutturate su due principali aree di business: la distribuzione e commercio affidata ad Emmelibri e l’editoria libraria affidata al Gruppo Mauri Spagnol (abbreviato in GeMS). Messaggerie Italiane S.p.A. è la capogruppo, con il ruolo tipico di una società holding di partecipazioni, con la funzione di attività di coordinamento strategico e di gestione di più di 10 case editrici e di 19 marchi editoriali. Negli ultimi anni, grazie ad importanti partnership e acquisizioni nel campo editoriale, diventa uno dei principali attori del mercato italiano, investendo in tutte quelle soluzioni di digital publishing di ebook e audiolibri, che la rendono un precursore in ambito digitale (per esempio si deve alla società, insieme con RCS e Feltrinelli, la nascita di Edigita – Editoria Digitale Italiana che è la prima piattaforma dedicata alla distribuzione di ebook). Secondo le rilevazioni GFK, GeMS possiede il 7% di quote di mercato degli ebook e in rapida crescita è anche la quota degli audiolibri. Presumibilmente, per questi due prodotti editoriali, GeMS possiede più al 15% di quote di mercato in Italia. Invece, nel settore della distribuzione, la nascita di EmmeEffe Libri (joint venture 70% Emmelibri e 30% con EFFE2005), cui vengono conferite le società Messaggerie Libri che incorpora PDE (la società distributiva di Feltrinelli), fanno diventare il gruppo leader indiscusso del settore (con una quota di

mercato superiore al 40%). GeMS si conferma negli anni essere seconda come posizione per quota di mercato nell'editoria, con al suo interno molte case editrici (per citarne alcune: Longanesi & C., Casa Editrice Corbaccio, Garzanti Libri, Casa Editrice Nord ecc.).

### 3.9. ANALISI DI BILANCIO DI MESSAGGERIE E DEL GRUPPO EDITORIALE MAURI SPAGNOL (GEMS)

I risultati globali del gruppo, per il biennio considerato, mostrano dei ricavi da vendite pari a 477,7 milioni di euro, in crescita del 5,2% rispetto al precedente esercizio. L'aumento si registra anche nei costi esterni (pari a 404 mln di euro nel 2019 e un +5,2% rispetto al 2018). L'EBITDA del gruppo si attesta nel 2019 a 37,55 mln di euro, in crescita, mentre l'EBIT, a fronte delle maggiori svalutazioni e ammortamenti dell'esercizio, è diminuito (pari a 20,57 mln di euro nel 2019 contro i 25,5 mln di euro nel 2018). Il Risultato Netto del gruppo risulta essere inferiore del 54,4% nel 2019 rispetto al 2018.

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VA – Messaggerie Italiane</b>			
(Euro/milioni)	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Variazione</b>
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>477,70</b>	<b>453,98</b>	<b>5,2%</b>
Costi esterni (costi servizi + costi materie prime)	403,58	382,81	5,4%
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>74,12</b>	<b>71,17</b>	<b>4,1%</b>
Costi del personale	36,57	34,33	6,5%
<b>EBITDA</b>	<b>37,55</b>	<b>36,84</b>	<b>1,9%</b>
Ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni	16,98	11,33	
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>20,57</b>	<b>25,51</b>	<b>-19,4%</b>
Proventi e (oneri) finanziari e da partecipazioni	-1,21	5,85	
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-0,21	-0,95	
Proventi e (oneri) non ricorrenti	0,00	-1,68	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>19,15</b>	<b>28,73</b>	
Imposte sul reddito	6,92	6,23	
<b>Risultato delle Attività in continuità</b>	<b>12,23</b>	<b>22,50</b>	
Risultato delle attività destinate alla dismissione	0,00	-3,61	
<b>Risultato netto d'esercizio</b>	<b>12,23</b>	<b>18,89</b>	<b>-54,4%</b>

Per quanto riguarda i dati gestionali, le passività finanziarie complessive del gruppo (sia correnti che non correnti) sono pari a 64 mln di euro e in aumento rispetto ai 48 mln di euro dell'esercizio precedente. Lo stesso vale per i debiti vs banche a lungo che nel 2018 si attestavano a soli 7 mln di euro, mentre nel 2019 sono aumentati raggiungendo i 40,8 mln di euro. Analizzando invece i costi di gestione nel dettaglio, i costi per l'acquisto di merci si sono incrementati del 2%, i costi per servizi del 16,8% e il costo del personale aumentato del 6,5% come si vede dalla tabella (quest'ultimo per effetto del consolidamento di Newton Compton Editori S.r.l.).

**CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A  
VA – Gruppo Editoriale Mauri Spagnol S.p.A.**

(Euro/milioni)	Anno 2019	Anno 2018	Variazione
<b>Ricavi netti</b>	<b>87,57</b>	<b>76,64</b>	<b>14,3%</b>
Costi esterni	61,16	52,15	17,3%
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>26,41</b>	<b>24,49</b>	<b>7,9%</b>
Costi del lavoro	12,69	10,83	
<b>EBITDA</b>	<b>13,72</b>	<b>13,66</b>	
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	3,89	3,65	
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>9,84</b>	<b>10,01</b>	<b>-1,74%</b>
Oneri e proventi finanziari	0,29	0,12	
Oneri di diversa gestione	2,49	2,16	
Oneri e proventi da partecipazioni	0,00	0,00	
Proventi e oneri straordinari	0,49	0,20	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>6,56</b>	<b>7,52</b>	
Imposte sul reddito	2,22	2,43	
<b>Risultato netto d'esercizio</b>	<b>4,35</b>	<b>5,09</b>	<b>-17,2%</b>

I dati di bilancio ricavati dal portale Aida per la società controllata “Gruppo Editoriale Mauri Spagnol S.p.A.”, mostrano che i ricavi netti da vendite sono aumentati del 14,3%, attestandosi a circa 88 mln di euro e realizzando una consistente crescita nel 2019. Alla forte crescita dei ricavi ha contribuito, oltre alla ripresa del mercato di riferimento e alcuni successi editoriali, come detto l'acquisizione per la quota del 51% della casa editrice Newton Compton Editori

entrata nel perimetro di consolidamento della società. Sotto il profilo patrimoniale, il Gruppo GeMS ha mantenuto una struttura solida con una PFN positiva di 4,3 mln di euro (era pari a 10 mln nel 2018), anche dopo gli esborsi per l'acquisizione di tale nuova casa editrice.

Pertanto, anche l'EBITDA mostra un andamento positivo, arrivando a circa 13,7 mln di euro. Il costo del personale si è rilevato maggiore nel 2019, con un incremento del 6,5%, così come i costi esterni (costi servizi più i costi materie prime e consumo) che sono aumentati superando la soglia dei 60 mln di euro nell'esercizio 2019. Il margine operativo lordo del gruppo editoriale e il Risultato Operativo (EBIT) sono in linea con i risultati ottenuti nell'anno precedente (rispettivamente pari a 13,72 mln di euro e 9,84 mln di euro nel 2019). Quindi, nel 2019 il Gruppo editoriale, seppur in una diminuzione del 17,2% dell'utile d'esercizio, vede un incremento dei volumi d'affari e ha realizzato risultati apprezzabili di redditività negli anni considerati. Qui di seguito vengono rappresentati i principali indici di bilancio e il loro relativo andamento nel tempo per la società editoriale Mauri Spagnol:

(dati in milioni di euro)	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Ricavi da vendite	87,57	76,64	83,18	87,36
EBITDA	13,72	13,66	10,83	13,52
ROS	<b>8,97%</b>	<b>10,81%</b>	<b>9,12%</b>	<b>9,97%</b>
ROE	<b>11,20%</b>	<b>11,49%</b>	<b>11,27%</b>	<b>11,40%</b>
ROA	<b>6,0%</b>	<b>7,25%</b>	<b>7,38%</b>	<b>8,02%</b>

Nell'appendice si possono trovare le tabelle di riassunto dei principali risultati del conto economico e degli indici finanziari delle imprese considerate.

## CAPITOLO 4 - I NUOVI ATTORI NEL SETTORE: LE STARTUP

### 4. INTRODUZIONE

Esaminare alcuni casi di startup che negli ultimi anni si sono contraddistinti per aver portato avanti quel processo di digitalizzazione di cui si è parlato nei capitoli precedenti può aiutare ad uno degli scopi che la tesi si prefigge di sostenere. Le startup, in nome dei loro fondatori che spesso sono dei visionari, hanno mercati di riferimento ancora piccoli (o di nicchia) e il loro prodotto/servizio, per la legge di Moore, si rivolge più a consumatori entusiastici che si concentrano maggiormente sulle innovazioni che cercano di portare avanti (i cosiddetti *lead users & enthusiasts innovators*). Tuttavia, dato il contesto in cui viviamo e i forti cambiamenti in atto che stanno rivoluzionando l'educazione e il modo di formarsi anche attraverso i nuovi formati dei libri (sia da parte degli studenti che da parte dei professionisti), possiamo dire che la quota di mercato potrebbe essere anche più ampia e che si possono quindi rivolgere agli *early adopters*. In un settore come quello dell'EdTech e dell'e-learning in generale che in Italia è ancora in ritardo e in fase di diffusione rispetto al panorama europeo e internazionale (solo in Europa, ad esempio, secondo i dati ricavati dalla piattaforma Crunchbase, il settore dell'EdTech conta 941 imprese con un totale di 2,5 miliardi di dollari di round di finanziamento), le startup possono trovare nuove opportunità di business ed entrare in nuovi segmenti di mercato (si veda il caso della startup Wibo al paragrafo 4.3). Infatti, secondo stime di HolonIQ, il settore nel 2021 vale circa 200 miliardi di dollari nel mondo, con più di 5.000 startup che rientrano nel perimetro del settore<sup>29</sup> e si stima crescerà ad un tasso annuale composto (CAGR) del 18,3% raggiungendo entro il 2025 una dimensione di 404 miliardi di dollari.

---

<sup>29</sup> Fonte: Crunchbase

Verranno quindi presentati alcuni casi di startup del territorio nazionale per essere più coerenti con il lavoro di tesi fin qui svolto e valutati i loro business model grazie all'ausilio dell'analisi SWOT.

#### **4.1.USOPHY**

Usophy è una startup che offre un servizio di apprendimento digitale per gli studenti universitari con un catalogo di libri on-demand, consultabili in formato ePub. L'utente finale, attraverso il pagamento di una *subscription fee* (al costo di 9.99€/mese) può consultare tutti i libri di testo presenti nella biblioteca digitale e decidere di visualizzare sui propri dispositivi qualsiasi contenuto testuale proposto. Inoltre, la lettura di un testo è possibile grazie ad un reader proprietario in cui sono implementati tutta una serie di strumenti utili per lo studio (sottolineatura, ricerca rapida all'interno del libro, condivisione degli appunti ecc.). La startup è relativamente giovane, nata nel 2019 a Torino ed è stata finanziata con un pre-seed round da 300 mila euro da LIFTT<sup>30</sup>, il fondo di Venture Capital nato dall'alleanza tra il Politecnico di Torino e Compagnia di San Paolo. I principali punti di forza della startup sono la tecnologia proprietaria, con l'e-reader che rappresenta un sistema chiuso nel quale è possibile aggiornare i tools (ad oggi sono presenti feature semplici quali la sottolineatura, il segnalibro ecc.), il rappresentare un ulteriore canale distributivo per le case editrici, complementare a quello delle librerie online e la possibilità di far risparmiare gli utenti attraverso la sottoscrizione di un abbonamento ad un prezzo contenuto. Gli accordi con le case editrici, poi, sono il punto cruciale attraverso cui ruota tutto il modello di business della startup, poiché per spingere il proprio servizio e avere un maggior numero possibile di utenti, ha bisogno di avere un ampio catalogo di libri e testi universitari. Infatti, tramite un accordo tra la startup e le case editrici, queste ultime otterranno una determinata percentuale di guadagno fissa derivante da ogni abbonamento, dal prezzo di copertina del libro e dal numero di utenti che leggono quel determinato titolo e possono rappresentare un canale alternativo per raggiungere i clienti. Inoltre, Usophy permette allo studente di

---

<sup>30</sup> Fonte: Crunchbase.

usufruire di tutti i libri accademici presenti nel catalogo a tariffe vantaggiose e lo induce ad una riduzione dell'acquisto di libri fotocopiati a discapito della pirateria. Ad oggi, Usophy ha siglato diversi accordi con una serie di importanti case editrici nazionali e internazionali, tra cui le più importanti sono la Pearson, Springer, Clut, De Agostini e ultima Hoepli, facendola raggiungere una quota di più di 10.000 abbonati. Questi sono i punti di forza e debolezza della startup rappresentati dalla seguente matrice:

#### ANALISI SWOT - USOPHY

<b>Elementi interni</b>	<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accordi con le case editrici</li> <li>- Tecnologia proprietaria</li> <li>- Canale distributivo alternativo</li> <li>- Prezzo concorrente</li> </ul>	<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampiezza del catalogo</li> <li>- Potere contrattuale spostato verso le case editrici</li> </ul>
<b>Elementi esterni</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni con università e scuole di ogni grado</li> <li>- I cambiamenti nei consumi da parte degli utenti</li> </ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuovi entranti dovuto al settore in crescita</li> <li>- Impatto elevato dei prodotti sostituiti quali libri e audiolibri</li> <li>- Pirateria dei libri universitari</li> </ul>

#### 4.2. 4BOOKS

4Books.com è una piattaforma di contenuti digitali in cui vengono selezionati dei libri in diverse categorie ed estratti i concetti principali in formato di abstract per essere letti (o ascoltati) da smartphone, tablet o desktop. La startup, nata nel 2017, ha raggiunto un round di finanziamento da 2,4 milioni di euro a giugno 2021 dal fondo di venture capital P101 (e al 50% finanziata da StartuItalia)<sup>31</sup> e attualmente conta più di 400 mila iscritti, riscuotendo un discreto successo. I suoi punti di forza sono legati

---

<sup>31</sup> Fonte: Crunchbase

al risparmio di tempo, alla selezione dei miglior libri per una determinata categoria e la portabilità, in quanto le proposte sono scaricabili e presenti sul proprio smartphone o tablet. La startup si inserisce in generale nel mercato dell'EdTech e, in particolare, nel segmento del micro-learning. La *value proposition* della startup è quella di riassumere in modo lineare i concetti chiave dei libri in poche pagine che possono essere consultate online, scaricati in formato ePub oppure tramite audiolibro. I clienti target sono quelle persone che hanno poco tempo a disposizione, ma possono essere anche i lettori occasionali o deboli che in Italia rappresentano la quota più importante (per via dei bassi indici di lettura). Infatti, la formula dell'abstract può essere considerata una soluzione alternativa che non fa concorrenza al libro di testo e non preclude l'acquisto finale da parte del consumatore. Le *revenue streams* si basano tutto sulla *subscription fee* (mensile a €9,99 o annuale a € 99,99 €) che l'utente deve pagare per poter accedere al servizio, mentre la struttura dei costi è dedicata in primis al costo del personale e dei suoi consulenti che devono selezionare i testi, riassumerli e tradurli in altre lingue, oltre che all'infrastruttura IT. Brevemente, verranno analizzate attraverso un'analisi SWOT i principali punti di forza e debolezza della startup in questione:

#### ANALISI SWOT – 4BOOKS

<b>Elementi interni</b>	<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risparmio di tempo</li> <li>- Utenti fidelizzati</li> <li>- Portabilità</li> <li>- Ampio catalogo di libri</li> </ul>	<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Business model facilmente replicabile</li> <li>- Software non proprietario</li> </ul>
<b>Elementi esterni</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta possibilità di apertura in mercati internazionali con le traduzioni</li> <li>- Possibilità di cross-selling con altri servizi aggiuntivi</li> <li>- Partnership con case editrici</li> </ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impatto dei prodotti sostituiti quali libri cartacei</li> <li>- Altri portali online delle librerie</li> </ul>

### 4.3. WIBO

Il caso di Wibo è da annoverare in quanto rappresenta una startup che inizialmente apparteneva ad un altro settore come quello del digital entertainment che permetteva agli utenti di creare quiz interattivi e di partecipare, con altri concorrenti e amici, alla vincita di un montepremi. Successivamente, ha effettuato un *pivot* ad ottobre 2020 e ha completamente re-brandizzato il suo marchio, entrando di fatto nel settore dell'EdTech e dell'*edutainment* (espressione che sta a significare l'intrattenimento educativo) poiché si era resa conto che il modello di business non era più sostenibile per supportare sia i costi dell'infrastruttura IT che gli stipendi del team di lavoro. La startup è relativamente giovane, nata nel 2019 da un'idea di Tommaso Seita e Alessandro Busso di EntertainmentLabs srl e, grazie al supporto dell'incubatore I3P del Politecnico di Torino, aveva chiuso un primo aumento di capitale di 100 mila euro a gennaio 2020. La *vision* della startup continua ad essere: “*Democratizzare l'accesso alla conoscenza, valorizzando la trasmissione delle idee*” attraverso la *gamification*, ossia quel processo di applicazione di elementi e dinamiche di gioco che possano coinvolgere e incoraggiare lo svolgimento di attività o l'acquisizione di nuove informazioni. E proprio su questo punto che si concentrano gli sforzi dei fondatori della startup, ossia quella di creare un ambiente in cui il gioco tramite la creazione di quiz, non sia solo intrattenimento puro per gli utenti, ma anche uno stimolo alla formazione e all'apprendimento sia per studenti che nell'ambito della formazione in azienda. Infatti, i customer segments a cui si rivolge Wibo sono sostanzialmente di due tipologie: mondo formazione, con docenti e liberi professionisti delle scuole e università e mondo corporate con le aziende che lato soprattutto HR possono implementare tali soluzioni. Grazie all'intervista con il co-founder Alessandro Busso, ho potuto constatare quelli che erano gli aspetti principali della startup tra cui: l'alta capacità di customizzazione del servizio che crea soluzioni *tailor-made* per ogni tipologia di situazione e segmento di cliente, la facilità di integrazione con altri ecosistemi che la tecnologia è in grado di apportare (soprattutto nel mondo aziendale) e il software proprietario sviluppato tutto internamente dal team, che rappresenta un altro asset fondamentale su cui la startup punta. Il modello

di business si basa tutto sulla vendita in licenza a 19,90 €/mese del modello Wibo, per la creazione di quiz e sondaggi in numero illimitato, ma in futuro si proverà a customizzare maggiormente questo prezzo, attraverso per esempio dei pacchetti di quiz. Per adesso è tutto in fase di testing di prodotto e di ricerca da parte del team, che ha cambiato modello di business da poco più di cinque mesi e che quindi è ancora in una fase di Customer Discovery. La startup, quindi, sta ancora cercando di convalidare le proprie ipotesi e trovare un suo modello di business che sia quanto più possibile scalabile. Vediamo ora sintetizzati i punti di debolezza e di forza della startup attraverso la seguente analisi SWOT:

<b>Elementi interni</b>	<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software proprietario</li> <li>- Alta capacità di integrazione con altri software ed ecosistemi</li> <li>- Alta customizzazione del servizio che crea soluzioni tailor-made per le diverse tipologie di clienti</li> <li>- Team di lavoro</li> </ul>	<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi fissi elevati</li> <li>- Fase di testing del prodotto</li> <li>- Bassi capitali e flussi di cassa per sostenere il business</li> <li>- Strategia poco definita</li> </ul>
<b>Elementi esterni</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnership con aziende</li> <li>- Accordi con Enti di formazione</li> <li>- Alta probabilità di fidelizzare i propri utenti</li> </ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuovi entranti dovuto al settore in crescita</li> <li>- Ostilità del mondo della formazione verso innovazioni di tale genere</li> </ul>

#### **4.4. IL CASO BOOKDEALER**

Negli ultimi anni, sono nati nuovi progetti e soluzioni per cercare di sostenere le librerie fisiche e indipendenti, in contrapposizione alle grandi piattaforme di e-commerce che nel tempo sono state in grado di guadagnarsi la maggior parte delle quote di mercato del settore. Basti pensare ad Amazon che, da solo, detiene il monopolio delle vendite dei libri, degli e-book e audiolibri (vendendo tra il 42 e il

45% di tutti i libri cartacei solo negli USA)<sup>32</sup>. Negli altri Paesi, nuove realtà come quella di *Librairies Indépendantes* in Francia oppure *Bookshop.org* negli Stati Uniti, il famoso rivenditore di libri online, hanno dato seguito a questi cambiamenti nel settore e stanno facendo concorrenza in un certo senso al colosso dell'e-commerce<sup>33</sup>. Sull'esempio di Bookshop, in Italia nasce Bookdealer che è il primo sito di e-commerce in Italia che permette alle piccole librerie indipendenti e ai negozi non appartenenti alle catene librerie, di vendere libri online e farsi trovare più facilmente dai lettori. Sul portale è possibile non solo ordinare libri, ma anche scegliere la piccola libreria e farsi guidare all'acquisto dai consigli dei librai. L'idea nasce dalla pratica della consegna porta a porta di libri in bicicletta, nata sulla scorta dell'esperienza del lock down a causa della pandemia di Covid-19 e che si è vista anche in altri settori (come nella ristorazione). Le librerie indipendenti che aderiscono all'iniziativa possono avere una propria pagina personale sulla piattaforma e possono garantire il servizio di consegna a domicilio (oppure affidarsi ad un corriere esterno, con maggiori costi che ricadono sul cliente finale). L'utente può quindi sia ricercare sul sito in generale il libro che vorrebbe acquistare sia scegliere la libreria dove comprarlo. Bookdealer, quindi, si rivolge a quei clienti che, pur di fare qualche passaggio in più nel procedimento di acquisto online, preferiscono comprare libri in una piccola libreria, poiché la frequentano abitualmente o conoscono il proprietario o chi ci lavora, favorendo così la piccola e media impresa, piuttosto che gli altri classici portali di e-commerce. Il *modello di business* della startup è il seguente: la *revenue streams* si basa tutto sul servizio di consegna a domicilio, poiché per ogni ordine consegnato (€ 1,90) incassa circa la metà (0,95 centesimi di euro), mentre se si usufruisce della spedizione con corriere (attraverso Poste Italiane), completamente gestita da Bookdealer, il costo è di € 4,90 con il guadagno che è di 0,60 centesimi di euro. Le librerie, invece, intascano per intero la quota che gli spetta sul prezzo di copertina e, soprattutto, di guadagnare sul servizio di consegna a domicilio, senza alcun costo di sottoscrizione per poter entrare

---

<sup>32</sup> <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-amazon-reach-across-markets/>

<sup>33</sup> Bookshop è riuscito nell'impresa di erodere quote di mercato ad Amazon e a conquistare a maggio 2021 circa il 5% nel solo mercato americano.

nel circuito. Il problema di avere un software gestionale con i libri che sono in quel momento disponibili sul portale e di non avere un magazzino centralizzato, potrebbe portare ad alcune criticità, come quello di non riuscire ad evadere tutti gli ordini in tempi accettabili, oppure all'insoddisfazione per il cliente che ricerca un particolare libro di un settore specifico e che quindi sarà portato a spostarsi in un altro sito di e-commerce per trovarlo più facilmente.<sup>34</sup> Tutto questo è in controtendenza con le dinamiche degli ultimi anni in cui, la presenza e crescita di librerie online come IBS.it o dello stesso Amazon, fanno aumentare il numero dei libri potenzialmente acquistabili dai clienti nei diversi canali di vendita, offrendo loro un'ampia possibilità di scelta ai lettori (cosiddetta teoria della "coda lunga" di Anderson). Tuttavia, c'è da sottolineare come Bookdealer sia ancora una startup che si è affacciata da poco sul mercato editoriale e solo con il tempo, quindi, riuscirà ad ampliare il proprio catalogo per avere un'offerta più "verticale" e specializzata. Inoltre, un controllo decentralizzato, che lascia la gestione della distribuzione alle librerie fisiche aderenti al progetto è un'altra criticità del servizio, che potrebbe portare a tempi di consegna più lunghi per l'incapacità da parte del libraio di farsi rifornire dal proprio distributore (se non già presente nella libreria) e di portare quindi a termine l'ordine. La spedizione con corriere invece, ha una portata nazionale e più ampia che potrebbe essere anche potenzialmente più veloce. Nella pratica, le librerie, quindi, possono solo che ottenere dei margini superiori rispetto alle vendite fisiche in negozio in quanto guadagnano sia sulla quota che gli spetta sul prezzo di copertina del libro che, soprattutto, sul servizio di consegna a domicilio, senza alcun costo di sottoscrizione per poter entrare nel circuito Bookdealer. Il modello di business, a differenza del punto di riferimento Bookshop, sembra apparentemente economicamente più debole, in quanto le *revenue streams* sono minori dei costi necessari per mantenere la sostenibilità del business. Vediamo sintetizzati i punti di debolezza e di forza della startup attraverso la seguente analisi SWOT:

---

<sup>34</sup>Amazon, ad esempio, ha costruito il suo successo puntando proprio su quei libri di materie specialistiche per rivolgersi inizialmente ad un mercato di riferimento di nicchia, ossia un segmento di mercato ben definito e molto specifico, per poi espandersi successivamente e offrire qualsiasi tipo di prodotto.

## ANALISI SWOT - BOOKDEALER

<b>Elementi interni</b>	<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Clienti fidelizzati che creano una community attorno al portale</li><li>- Portale unico di e-commerce che aggrega tutte le librerie</li><li>- Costi di consegna concorrenziali</li></ul>	<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tempi di consegna più lunghi</li><li>- Ampiezza del catalogo limitato</li><li>- <i>Revenue streams</i> limitati</li><li>- Mancanza di un sistema gestionale per il magazzino</li></ul>
<b>Elementi esterni</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Partnership con fiere e eventi</li><li>- Interazione maggiore con gli utenti (librai e lettori)</li></ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Controllo decentralizzato</li><li>- Piattaforme di e-commerce simili</li><li>- Librerie con siti personali che non aderiscono al progetto</li></ul>

### 4.5. INTERVISTA AI FONDATORI DI BOOKDEALER

In questo lavoro di tesi è stata svolta un'intervista a due dei fondatori della piattaforma Bookdealer, Mattia Garavaglia e Leonardo Taiuti. Il primo contatto è avvenuto nella libreria del Golem a Torino a fine marzo 2021, dove Mattia gentilmente ha risposto alle domande che gli ho sottoposto. Dopo quell'intervista diretta, una settimana dopo ho contattato telefonicamente un altro co-founder, Leonardo, editore e il vero ideatore del progetto Bookdealer. L'approccio per la ricerca è stato di tipo qualitativo, in cui si seguivano delle domande aperte preparate in un questionario, ma senza una struttura troppo rigida e precostruita, in quanto lo scopo era quello di capire la loro percezione e il loro modo di vedere il progetto, traendo quante più informazioni possibili dal flusso del discorso che ne scaturiva. Da un punto di vista puramente metodologico, la scelta dell'intervista piuttosto che la somministrazione di un questionario è data da una divisione tra chi ha la necessità di raccogliere dati e chi, come in questo caso, necessita della comprensione di una

complessa realtà sociale. Infatti, nel caso di un questionario si è soliti somministrare una serie di domande con risposte multiple, tra le quali l'intervistato dovrà scegliere, ma questo mette l'intervistatore dal lato di colui che conosce già tutte le possibili risposte e che conosce perfettamente il contesto nel quale sta indagando. Dato il mondo complesso dell'editoria, soprattutto quella libraria, con tutte le sue dinamiche interne ed esterne, si è optato per un'intervista, ossia un'interrogazione non standardizzata che ha come scopo quello di comprendere il fenomeno<sup>35</sup> o, come in questo caso, l'impresa oggetto di studio. Un metodo qualitativo che quindi non necessita di ottenere un campione rappresentativo che riproduca la popolazione. Per tale motivo, il metodo di rilevazione scelto è stata l'intervista semi-strutturata: l'intervistatore presenta all'intervistato alcune domande, ma a differenza di un questionario, potrà scegliere sia l'ordine delle domande, sia la maniera migliore per porle, basandosi anche sulle risposte ricevute e decidendo se approfondire ulteriormente alcuni argomenti che possono sembrare più importanti o meno. Ho scelto questa tipologia perché mi ha permesso di poter approfondire ulteriormente alcuni aspetti a me poco chiari sia del settore che del progetto Bookdealer.

#### INTERVISTA N°1

Le prime domande dell'intervista telefonica a Leonardo Taiuti sono state introduttive e volte a conoscere meglio com'è nata l'idea del progetto Bookdealer e come si è sviluppata poi nel tempo.

*“L'impresa è stata costituita in piena pandemia, a marzo del 2020, ma solo ad agosto dello stesso anno ha iniziato comunque a rodare, con più di 700 librerie che hanno aderito in poco tempo al progetto, soprattutto su territorio nazionale.”*

In pratica, l'esigenza principale era quella di avere un unico portale che potesse aggregare tutte le librerie indipendenti, in modo da sostenere queste piccole realtà del territorio. Molte librerie, nel momento in cui hanno aderito al progetto, non disponevano nemmeno di un sito di e-commerce dove poter vendere i propri libri. La pandemia ha reso imprescindibile tale bisogno e Bookdealer è andato incontro a tutte

---

<sup>35</sup> Corbetta P. *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino, 1999.

quelle piccole librerie sparse su tutto il territorio nazionale in modo che potessero vendere tramite un canale online. Il funzionamento della piattaforma è semplice e intuitivo: l'utente che va sul sito può scegliere in quale libreria comprare oppure cercare direttamente l'autore o il titolo del libro nel motore di ricerca. La piattaforma mostra la reperibilità del titolo secondo uno schema "a semaforo": se verde il libro è disponibile; giallo indica una scarsa reperibilità poiché ci sono poche copie in circolazione, ma l'ordine può comunque partire con tempi di consegna però relativamente più lunghi rispetto al normale; rosso indica che al momento il libro cercato è esaurito o non disponibile. Questa implementazione ha evitato che gli utenti ordinassero comunque dalla piattaforma i libri desiderati, per poi scoprire che il libro non poteva essere consegnato perché non disponibile.

*“L'utente medio è abituato ad Amazon e altre piattaforme di e-commerce che riescono a consegnare in tempi velocissimi perché se lo possono permettere ed hanno una rete capillare di distribuzione dietro”.*

Dall'intervista è sorta l'esigenza di chiarire come, in realtà, anche se viene definita dagli addetti ai lavori come la prima piattaforma di e-commerce di libri in Italia, Bookdealer non si pone come un competitor diretto di Amazon e nemmeno intende farlo. A detta di Leonardo, è semplicemente un aggregatore di imprese, un portale dove le piccole librerie indipendenti possano riuscire a vendere online i propri prodotti. Il core business dell'impresa risiede tutta nella consegna a domicilio. Il libraio si deve solamente iscrivere alla piattaforma, non gli è richiesto alcun costo di sottoscrizione o abbonamento mensile per poter rimanere sul portale e in più è un e-commerce che non deve nemmeno gestire.

*“I librai per necessità si sono dovuti aprire al cambiamento, altrimenti si sarebbero ritrovati fuori dal mercato. A loro è richiesto solamente di evadere gli ordini che gli arrivano dagli utenti e di indicare i giorni e i tempi massimi di consegna, che possono variare contestualmente alla libreria che viene scelta.”.*

Il controllo viene quindi decentralizzato, lasciando molta libertà nelle mani dei librai che poi in autonomia si dovranno occupare dell'approvvigionamento e consegna a

domicilio del titolo. Questo è sicuramente un punto di debolezza di Bookdealer, in quanto l'utente non ha idea dei tempi di consegna perché sono le librerie che se ne occupano una volta partito l'ordine sulla piattaforma. Le librerie indipendenti hanno comunque accolto con grande entusiasmo tale iniziativa.

*“Alcune inizialmente hanno guardato con un certo scetticismo al progetto, in quanto credevano che entrare e rimanere nella piattaforma richiedesse un certo costo di sottoscrizione. In realtà, come ti ho detto in precedenza, entrare in Bookdealer è totalmente gratuito e anzi, grazie ad esso hanno potuto anche ampliare il proprio bacino di utenza.”*

Mi è stato riferito dal fondatore come, da un sondaggio interno svoltosi a febbraio 2021 dalle librerie presenti nella piattaforma, come sia emerso che più del 90% ha acquisito nuovi clienti grazie a Bookdealer, facendo in questo modo aumentare le proprie vendite. Gli editori, invece, hanno pensato che si trattasse di un altro portale di e-commerce simile agli altri delle più grandi catene librerie, ma che, a differenza di questi ultimi, rappresentasse un valido supporto alle librerie indipendenti. Anche gli altri attori della filiera come i distributori hanno accolto positivamente tale novità del settore, con Bookdealer che ha stipulato una convenzione con la SDA Express Courier di Poste Italiane per la spedizione con corriere e hanno avviato di recente una partnership con il grossista Fastbook. Se l'utente sceglie la spedizione con corriere, il costo aggiuntivo al prezzo di copertina del libro è di 4.90 € che rimane fisso. Il sito bookdealer.com è tutto *custom*, con un codice sorgente scritto da zero da web designer e programmatori. Lato back-end i librai che sono iscritti a Bookdealer possono gestire gli ordini, mentre sul lato amministrativo e di fatturazione, ogni libreria ha a disposizione una dashboard personale da cui è possibile gestire le disponibilità dei titoli, le consegne e immettere i tempi di consegna.

*“Il servizio a marzo 2021 risulta essere automatizzato al 60%, ma puntiamo ad arrivare all'80-90% anche per cercare di abbattere i costi generali e amministrativi di gestione”*.

## INTERVISTA N°2

L'intervista con un altro fondatore di Bookdealer, Mattia Garavaglia, è avvenuta di persona nella sua "Libreria del Golem" a Torino a marzo 2021. Oltre a spiegarmi l'impatto che Bookdealer ha rappresentato nel settore dell'editoria sia durante che post pandemia, c'è stato un confronto diretto su quello che dovrebbe rappresentare la figura del libraio. Questo attore presente nella filiera deve cambiare e trovare nuove competenze, poiché in un mondo altamente tecnologico e sempre in continua evoluzione, la sua figura sembra essere rimasta arretrata e indietro coi tempi. Nell'immaginario dei consumatori di libri viene visto simile ad un bibliotecario, dietro ad un bancone con una pila di libri nel suo piccolo negozio. In realtà, esso deve assumere quasi un ruolo imprenditoriale nella gestione di una piccola azienda e aprirsi in questi tempi a nuove soluzioni innovative, come è stato Bookdealer nel panorama italiano. Essere un soggetto più proattivo

*“Durante il primo lockdown siamo stati tutti colpiti da qualcosa che non ci aspettavamo, dovevamo chiudere la nostra libreria e nessuno sapeva quanto questo sarebbe durato. Io già conoscevo Leonardo e l'idea che aveva in mente e allora, insieme anche con gli altri fondatori, ci siamo detti: proviamo a farlo. Armato solo di una bicicletta ho consegnato i libri ordinati su Bookdealer durante tutti i mesi della pandemia.”*

Dopo l'esperienza del primo lockdown, Bookdealer è riuscito ad allargare la platea di utenti, non togliendo quote di clienti alle librerie fisiche e facendo imparare ai librai che hanno aderito al progetto, nuove competenze che la trasformazione digitale richiede, come l'acquisizione e controllo degli ordini attraverso un account direttamente da smartphone o la gestione lato back-end di una piattaforma.

Lo scopo principale a cui una libreria indipendente attraverso Bookdealer non è cercare di fare concorrenza ai maggiori colossi dell'e-commerce, ma cercare la fidelizzazione del cliente, per far in modo di creare una piccola community attorno al negozio, fatta di persone che vogliono andare a comprare libri fisicamente presso la propria libreria di fiducia. E, inoltre, farsi soprattutto consigliare e ricreare quel rapporto umano libraio-lettore che con il tempo si stavano perdendo, anche a causa

della presenza del digitale. In un'epoca in cui il cliente è ormai abituato a soluzioni tecnologiche e ad avere sempre a portata di mano uno smartphone, si è cercato di trovare una soluzione che ovviasse all'impossibilità di andare in libreria a causa della pandemia. La cosa interessante che è scaturita fuori dall'intervista con Mattia Garavaglia, è che Bokdealer non cerca di porsi come competitor Amazon, colosso della distribuzione e dell'e-commerce. E non avrebbe neanche tanto senso farlo. Cerca invece di partire dal basso, creare una community forte alla base fatta di persone reali, che aiuta e sostiene il lavoro dei librai e delle librerie indipendenti, che in Italia rappresentano ancora una quota importante del mercato editoriale.

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha avuto come scopo principale quello di studiare i cambiamenti in atto nel settore editoriale librario in Italia, accelerati a causa di fattori esogeni e imprevisi come la pandemia di Covid-19 e per l'entrata nel mercato di nuovi player come le startup. In particolare, il mio lavoro con la startup Usophy nel corso di "Imprenditorialità e Business Planning" durante il secondo semestre del 2020, mi ha portato a seguire e a studiare maggiormente quello che stava accadendo nel settore editoriale in Italia, con particolare riferimento al sotto-segmento dei libri. La pandemia ha dato sicuramente una grossa accelerata ad alcune tendenze e consolidato di nuove (come la consegna a domicilio come nuovo servizio al cliente, pratica questa che si era già concretizzata in altri settori). Le testimonianze dei proprietari di alcune librerie indipendenti presenti nella città di Torino e dei fondatori di Bookdealer, che si sono dimostrati fin da subito disponibili a chiarirmi alcuni aspetti e dinamiche interne della filiera del libro, sono stati di grande aiuto per il proseguimento del lavoro di tesi. L'analisi di settore è stata sviluppata soprattutto grazie all'ausilio di rapporti sullo stato dell'editoria dell'Associazione Italiana Editori negli anni 2019 e 2020. Dalle informazioni ottenuti nei bilanci ottici presenti sul portale Aida, le piccole e medie case editrici del settore continuano a mostrare dati non disponibili in alcune voci di bilanci oppure difficilmente reperibili. Tuttavia, è stata comunque effettuata un'analisi dei bilanci in aggregato delle imprese facenti parte di tale settore industriale, confermando alcune tendenze visti anche per i gruppi editoriali. In un settore, come quello editoriale, in cui diventa difficile ricavare margini di guadagno da un prezzo di poche decine di euro come quello di un libro, tali imprese devono sostenere costi diretti e indiretti che pesano in maniera significativa sui loro bilanci. L'analisi dei bilanci dei quattro maggiori gruppi editoriali, mi ha permesso, invece, di evidenziare i loro andamenti economico-finanziari negli anni considerati e di analizzare alcuni aspetti. Anche se la distribuzione rappresenta per tali imprese la fetta più importante dei loro ricavi aggregati, la componente merceologica libro continua ad essere ancora il *core business* di tali imprese, mostrando redditività maggiori rispetto alle altre *business unit*. Nel tempo, infatti, tali gruppi sono riusciti a presidiare tutte le fasi della catena

del valore del libro, che sono stati brevemente illustrate nei capitoli iniziali dell'elaborato, e a diversificare le proprie attività anche in ambiti diversi dal comparto librario. Infine, le nuove soluzioni dei formati digitali del libro e le startup che sono nate e si sono sviluppate anche a ridosso del periodo particolare di crisi sanitaria ed economica che il Paese ha vissuto, hanno dato un'accelerata ai cambiamenti che erano già in atto nel settore. La convergenza al digitale, che ha colpito sia la domanda, con i cambiamenti al consumo da parte dei lettori, sia l'offerta, con la crescita importante nei numeri dei nuovi formati, potrebbe portare le startup del mondo dell'EdTech (e dell'e-learning in generale) a portare innovazioni che potrebbero avere ripercussioni anche sul mondo dell'editoria. Basti pensare ai casi studiati quali Bookdealer, Usophy o Wibo che possono sfruttare nuove potenzialità di mercato ancora inesprese e a scalare il proprio modello di business, ricordando tuttavia che si trovano a dover operare in contesti piccoli e poco strutturati tipiche delle startup. Trattandosi poi di realtà ancora alle loro prime fasi (quelle analizzate si trovano tra la Customer Discovery e la Customer Validation), il rischio di fallimento che i founder accettano è elevato, con tuttavia la possibilità di auspicare nel lungo termine, o ad una *exit* o ad essere acquisiti da uno dei grandi gruppi editoriali trattati nelle analisi, proprio per via di quei cambiamenti e innovazioni che solo in parte tali imprese hanno abbracciato nel corso di questi anni.

## APPENDICE

Tabella 1 – Tabella riepilogativa dei principali risultati ottenuti dall’analisi di bilancio in aggregato delle imprese del settore editoriale presenti sul portale Aida

<b>Principali risultati</b>		
(dati in milioni di euro)	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ricavi da vendite	1.361,3	1.326,1
Costi materie prime e consumo	232,3	237,1
Costi Servizi	901,2	802,0
Costi esterni	1.133,5	1.039,1
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>227,8</b>	<b>287,0</b>
Costi del personale	214,7	262,4
<b>EBITDA</b>	<b>13,1</b>	<b>24,6</b>
Ammortamenti, svalutazioni e altri accantonamenti	12,3	23,2
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>0,8</b>	<b>1,4</b>
Dipendenti	4.971	
Media dipendenti	5,2	
ROS	3,18%	3,16%
ROE	6,86%	6,14%
Rotazione cap. investito (volte)	0,83	0,85
ROI	2,64%	2,69%
Giac. Media delle scorte (gg)	61,32	81,13
Durata media dei crediti a lordo IVA (gg)	139,09	141,39
Durata media dei debiti a lordo IVA (gg)	132,69	135,94
Durata del ciclo commerciale (gg)	179,37	174,58

Tabella 2 – Riassunto dei principali indicatori economici-finanziari dei quattro gruppi editoriali (anni 2019-2020)

<b>Principali indicatori finanziari</b>								
	<b>2019</b>							
	EBITDA (% ricavi)	EBIT (% ricavi)	ROS	ROE	ROA	Rotaz. Capitale investito	ROI	
Gruppo Mondadori	11,6%	7,0%	12,2%	13,1%	6,4%		0,95	11,6%
Gruppo Feltrinelli	4,8%	-0,1%	15,8%	14,3%	9,7%		0,23	3,6%
Giunti Editore S.p.A.	17,0%	5,1%	3,8%	3,0%	2,8%		0,58	2,2%
Gruppo Messaggerie	7,86%	4,3%	9,0%	11,2%	6,0%		0,67	6,0%

	<b>2018</b>							
	EBITDA (% ricavi)	EBIT (% ricavi)	ROS	ROE	ROA	Rotaz. Capitale investito	ROI	
Gruppo Mondadori	8,32%	7,0%	8,3%	7,0%	4,4%		0,80	6,66%
Gruppo Feltrinelli	4,46%	-0,9%	4,5%	-0,9%	1,4%		0,22	0,98%
Giunti Editore S.p.A.	7,84%	3,9%	7,8%	2,8%	3,0%		0,73	5,72%
Gruppo Messaggerie	8,11%	5,6%	8,1%	5,6%	10,8%		0,67	5,44%

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Associazione Italiana Editori, 2020, *Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia 2020*, a cura dell'Ufficio studi AIE.

Associazione Italiana Editori, 2019, *Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia 2019*, a cura dell'Ufficio studi AIE.

Capelli L., 2012, *Quanto costa il libro? Come si forma il prezzo su carte e in digitale*

Capelli L., 2016, *La crisi del mercato editoriale italiano: uno specchio della crisi culturale.*

Cutler R., 2015, *Ingram and Independent Publishing*, Purdue University Press

Dubini P., 2011, *E-book che sia la volta buona?*, in Spinazzola V., 2011.

Dubini P., 2013, *Voltare pagina? Le trasformazioni del libro e dell'editoria*, Milano, Pearson.

Francesco Silva, Marco Gambaro, Giovanni Cesare Bianco, 1992, *Indagine sull'editoria. Il libro come bene economico e culturale*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.

G. Clark, A. Phillips, *Inside Book Publishing*, 2019, Routledge, Taylor & Francis Group.

Gaffeo E., Scorcu A., Vici L., *Demand distribution dynamics in creative industries: the market for books in Italy*

Houde J.F., Newberry P., Seim K., 2017, *Economics of density in E-commerce: A study of Amazon's Fulfillment Center Network.*

Paul Genoni, 2007, *Libraries, The Long Tail and the Future of Legacy Print Collections.*

Ranfa E., 2020, *Il ruolo della promozione e della distribuzione nella filiera del libro: orientarsi nel dedalo dell'editoria italiana.*

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.nielsen.com/us/en/insights/article](http://www.nielsen.com/us/en/insights/article)

[www.gfk.com/it/insights](http://www.gfk.com/it/insights)

[www.areastudiodiobanca.com](http://www.areastudiodiobanca.com)

[www.ilsole24.com](http://www.ilsole24.com)

[www.aie.it](http://www.aie.it)

[www.startupitalia.it](http://www.startupitalia.it)

[www.crunchbase.com](http://www.crunchbase.com)

[www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2020/rise-of-audiobooks-podcast-industry.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2020/rise-of-audiobooks-podcast-industry.html)

[www.giornaledellalibreria.it/](http://www.giornaledellalibreria.it/)

[www.bookblister.com](http://www.bookblister.com)

[www.ilmiolibro.it](http://www.ilmiolibro.it)

[www.usophy.com](http://www.usophy.com)

[www.wibo.app](http://www.wibo.app)

[www.4books.com](http://www.4books.com)

[www.bookdelear.it](http://www.bookdelear.it)

[www.mondadori.it](http://www.mondadori.it)

[www.maurispagnol.it](http://www.maurispagnol.it)

[www.gruppofeltrinelli.it](http://www.gruppofeltrinelli.it)

[www.messengerie.it](http://www.messengerie.it)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)