

MARINA BERLUSCONI

«Diventare grandi
è una necessità»

di **Daniele Manca**

«L'industria dei media deve cercare l'aggregazione». Marina Berlusconi, presidente di Fininvest e Mondadori, guiderà stamane l'assemblea dei soci.

a pagina 8

MARINA BERLUSCONI FININVEST

«Troppi pregiudizi su di noi Diventare più grandi? Inevitabile»

**Rcs Libri**

Con Rcs Libri non ci interessava il primato in Italia ma le dimensioni per poter almeno competere con i colossi dell'editoria nel mondo

**Vivendi**

Lo scambio con Vivendi è per crescere ed è la dimostrazione della giusta strategia di espansione decisa da mio fratello

di **Daniele Manca**

«È una strada segnata. L'industria dei media, in Italia come ovunque, deve accelerare, pensare più in grande, e cercare l'aggregazione, l'unione delle forze. Il nostro gruppo, da Mediaset a Mondadori, è stato tra i primi a muoversi, e mi pare molto bene. Siamo tornati all'attacco, grazie al fatto che in questi anni difficili abbiamo saputo creare le condizioni e le risorse per poterlo fare. Sperando però che ce lo lascino davvero fare». Marina Berlusconi, presidente di Fininvest e Mondadori, guiderà stamane l'assemblea dei soci della casa editrice a pochi giorni dall'acquisizione di Rcs Libri e dall'accordo Mediaset-Vivendi. Non nasconde la soddisfazione per il fatto che il gruppo sia tra i protagonisti del consolidamento in atto nel mondo dei contenuti. Ma rigira fra le mani la nota di agenzia sulla multa da 51 milioni dell'Antitrust a Mediaset Premium per i diritti del calcio. «È francamente incomprensibile. Come si fa a penalizzare così chi, in un'industria dei media che fa molta fatica, investe e ha coraggio? È la solita storia... Se penso che solo sei mesi fa ci accusavano di smanie monopoliste quegli stessi che poi hanno fatto le nostre identiche mosse. Tra gli applausi, ovviamente».

Si riferisce all'operazione Repubblica-Stampa?

«Ha una sua logica industriale. Solo che così com'è viola le norme sull'editoria. Però vorrei aggiungere una riflessione. Una simile concentrazione di potere mediatico, in un settore sensibile come quello dei

quotidiani, in quali mani va a finire? In quelle del signor De Benedetti, un editore che con la sua faziosità ha avvelenato vent'anni di storia italiana, già miracolato da una sentenza scandalosa che ci ha espropriato 500 milioni costringendoci praticamente a salvarlo dal crac».

Non può essere lei a scegliersi i competitors...

«No, certo. Ma se penso a tutto questo, mi dico che una riflessione seria sulle prospettive del pluralismo dell'informazione nel nostro Paese andrebbe pur fatta».

Anche voi avete appena concluso un'alleanza, Mediaset-Vivendi. Accordo per crescere o avvio del disimpegno dalla tv?

«Per crescere, altro che disimpegno! Mio fratello Piersilvio e la sua squadra hanno gestito con idee nuove e determinazione una fase direi quasi drammatica, tra la rivoluzione tecnologica e un mercato pubblicitario crollato in Italia dal 2011 del 40%. Hanno realizzato risparmi strutturali per 750 milioni di euro l'anno, dimezzato l'indebitamento, ma anche lavorato per lo sviluppo e creato valore: la costituzione del primo gruppo tv spagnolo con l'acquisto della rete Cuatro; la quotazione di Eit Towers; il piano per costruire il primo polo radiofonico italiano... Fino a questa operazione davvero magistrale con cui Mediaset diventa, dopo il gruppo Bolloré, il primo azionista industriale in un colosso mondiale come Vivendi. Un'alleanza strategica che riguarda anche la produzione di contenuti e la creazione di una piattaforma distributiva per la tv via Internet a livello europeo».

Per ora, avete ceduto la pay tv che stentava a decollare ...



«Proprio l'investimento di Vivendi mi pare il miglior riconoscimento di quanto valore Mediaset sia stata capace di creare partendo da zero».

Il cerchio si chiuderà con Telecom?

«Il tema Telecom non è sul tavolo».

Non sarebbe strano ci pensaste visto l'attivismo di Mediaset e Mondadori.

«Beh, la Mondadori raccoglie i frutti di un grandissimo lavoro nel quale l'intera azienda, a cominciare dall'amministratore delegato Ernesto Mauri, si è impegnata per superare un periodo difficile. Dal 2013 a oggi abbiamo realizzato un vero e proprio turnaround, muovendoci su tutti i fronti: conti, strategie, uomini».

E acquisizioni. Dopo Rcs, volete anche Banzai Media.

«Mi pare che la trattativa proceda bene, ma è prematuro parlarne».

Svolta digitale?

«Intanto diventeremmo leader digitali indiscussi tra gli editori italiani, e subito dietro i Google e i Facebook; Banzai Media ha poi il più forte team digitale presente sul mercato. Faremmo un bel salto».

Un bel salto anche per i conti, ce la farete?

«In tre anni abbiamo tagliato costi per 100 milioni, portato l'ebitda da un rosso di 13 milioni a un +81 e il risultato netto da -185 a un utile di 6. L'indebitamento si è quasi dimezzato, da 363 milioni a 199. Siamo tornati a generare cassa. Adesso, con le acquisizioni, anche i ricavi riprenderanno a crescere in modo significativo».

Ma un conto sono i ricavi, un altro i profitti.

«Sui risultati economici che ci aspettano siamo molto fiduciosi. Anche perché abbiamo le persone giuste per gestire tutto questo. Le posizioni di vertice sono quasi tutte cambiate. Si apriva una nuova fase, era indispensabile rinnovare. Ma se parliamo della nuova Mondadori, perché "nuova" è il termine giusto, è di estrema importanza il fatto che accanto ai professionisti di grande esperienza si stia facendo avanti una nuova generazione. Ad esempio, quasi tutti i responsabili di quanto viene pubblicato con i marchi Mondadori, Oscar, Sperling&Kupfer e Piemme sono stati appena nominati, età media 35/40 anni, cresciuti al nostro interno. Un altro pezzo del futuro che stiamo costruendo».

Perché non vi basta essere diventati la prima casa editrice italiana?

«Non ci interessava il primato, ma raggiungere dimensioni tali da poter operare sul modello dei grandi gruppi mondiali. Per me e la mia famiglia è una soddisfazione non da poco».

Soddisfazione per lei ma per l'Italia?

«Credo sia un fatto positivo anche per l'Italia. Perché se le eccellenze artigianali sono certo preziose anche in questo settore, non bisogna mai dimenticare che la forza della cultura di un Paese dipende in larga misura dalla forza della sua industria culturale, dalla sua qualità, dalla sua competitività».

In termini di concentrazione lei, che è azionista di Mediobanca, come vede

l'operazione Cairo-Rcs, su cui Piazzetta Cuccia sembra fredda?

«Sarà chi di dovere, mercato compreso, a valutare. Posso solo dire che considero Cairo, e del resto lo ha ampiamente dimostrato, un ottimo imprenditore e un ottimo gestore».

Intanto a Mondadori sempre l'Antitrust ha imposto di cedere Marsilio e Bompiani.

«Una rinuncia che fa molto male. Il criterio delle quote di mercato non può essere un dogma. Non si può applicarlo nello stesso modo per un mercato come quello tedesco che vale 6 miliardi di euro e per il nostro che a fatica arriva a uno. Perché così si rischia di condannare l'editoria nazionale al nanismo. Poi, sull'atteggiamento dell'Authority preferisco sorvolare. Ma mi ha colpito il fatto che fin dal documento con cui ha aperto l'istruttoria venissero descritti come potenziali soprafattori. L'impressione che un pregiudizio abbia potuto in qualche modo condizionare il giudizio è legittima».

Anche nel caso della multa a Mediaset?

«Glielo ripeto, è un provvedimento incomprensibile. I fatti parlano chiaro. Con Premium, Mediaset ha rotto un monopolio; ha offerto al pubblico un'alternativa; ha tenuto alto il valore dei diritti del calcio; ha investito centinaia di milioni di euro e valorizzato il digitale terrestre per l'intero Paese».

Pregiudizi o no, sulla forza di Mondadori le preoccupazioni per molti restano.

«Questi nostri 25 anni in Mondadori valgono più di tante parole. Non abbiamo mai dato e non daremo alcun indirizzo editoriale. La nostra identità, di cui siamo molto orgogliosi, consiste proprio in questo: costruire ogni giorno un gruppo che sia la traduzione concreta del concetto di libertà d'espressione. Siamo e resteremo una federazione di case editrici, ciascuna libera e responsabile delle proprie scelte editoriali, con una serie di servizi in comune. Tutto questo, senza mai stancarci di migliorare la qualità di quanto realizziamo e facendo tutto quel che è possibile per allargare il bacino dei lettori».

Ma è così sicura che la lettura dei libri addirittura aumenterà?

«Il libro è il regalo più grande che l'uomo sia mai stato capace di farsi... Un regalo che non ha tempo. Di recente ho letto una riflessione che mi ha colpito, soprattutto pensando agli anni che stiamo vivendo, così intossicati da radicalismi e contrapposizioni. Dice, la riflessione, che il libro in fondo è un gesto di ottimismo nel dialogo fra gli esseri umani. Da una parte c'è qualcuno che racconta e si racconta, si mostra per come è, dall'altra un altro qualcuno disposto a mettere per un po' da parte se stesso e le proprie convinzioni e a lasciarsi andare all'ascolto e alla riflessione. Se il libro è capace di tanto, si può non essere ottimisti sul suo futuro?»