

È una crisi di crescita

È scoppiata la mergermania, la smania delle fusioni, e tutto è di nuovo in forte movimento nel mercato della carta stampata e dell'informazione digitale. Rupert Murdoch si lancia nell'acquisizione

del *Wall Street Journal* e del gruppo di informazione finanziaria Dow Jones. La canadese Thomson punta ad acquisire la britannica *Reuters*. Microsoft punta a Yahoo!. Un fatto è certo: il boom di Internet sta rivoltando il mondo dell'informazione. Come sarà il futuro dei giornali e del giornalismo nell'era di Internet? Internet è una minaccia o un'opportunità? Quanto è profonda la crisi della carta stampata di fronte al nuovo giornalismo virtuale, all'onda del giornalismo dal basso? *Prima Comunicazione* ha rivolto queste domande a Mario Vernocchi, managing partner di **Accenture** per il settore media & entertainment per l'Europa e l'America Latina.

Grazie alla grande esperienza maturata in numerosi rapporti di consulenza per i principali operatori editoriali in Italia e all'estero (tra cui *Il Sole 24 Ore*, Rcs MediaGroup, Seat Pg, Avvenire, Feltrinelli, Walt Disney, Aol, Time Warner, Sony Entertainment, News Corp., Reed Elsevier, Lagardère, Vivendi, Burda, Grupo Prisa, Planeta, Sanoma, Schibsted, Grupo Abril), Vernocchi è in grado di indicare gli scenari e le soluzioni di fronte all'avanzare dei media digitali e di dire subito rassicurante: "L'Europa è diversa dall'America. In Europa la carta stampata vive una fase di riflessione e di trasformazione più che una vera crisi. Internet non è solo una minaccia ma offre la possibilità di riorganizzare il business e di impostare un nuovo rapporto più personale (e forse più paritario) con i lettori. I nuovi media generano opportunità che però richiedono profonde trasformazioni sia delle operazioni gestionali sia del giornalismo". Vediamo come.

Prima - Tutti parlano di crisi della carta stampata. Ma Murdoch vuole comprare il *Wall Street Journal* sborsando 5 miliardi di dollari, cioè il 65% in più del valore normale di mercato. Perché?

Mario Vernocchi - Tutto il mondo dell'informazione e della convergenza è in forte movimento. I media cercano di acquisire forme di controllo sui canali di distribuzione, sulle reti; i giganti del software - come Microsoft - vogliono diventare portali per acquisire pubblicità; le società di telecomunicazioni pensano a integrare in qualche modo i contenuti. In questo contesto Murdoch punta al *Wall Street Journal*.

I motivi sono strategici e industriali. Il *Wall Street Journal* ha un brand fortissimo; ha dei contenuti esclusivi e di qualità indiscussa; e ha una base clienti molto estesa e pronta a utilizzare servizi offerti da diversi canali, anche quelli digitali che già Murdoch controlla. Il *Wall Street Journal* ha circa 900mila abbonati on line, una clientela con un profilo definito e di grande valore. La mossa di Murdoch dimostra che il 'vecchio' mondo della carta stampata non è proprio da buttare, ma rappresenta un ponte prezioso anche per raggiungere il pianeta digitale.

Prima - Però Internet è sempre più al centro dell'attenzione del pubblico e il direttore del *New York Times* ha annunciato che forse tra 4-5 anni il giornale sarà solo on line. Per la carta stampata si annuncia una crisi irreversibile?

M. Vernocchi - La situazione di crisi è troppo enfatizzata ma la trasformazione in corso è profonda. Innanzitutto negli Stati Uniti le nuove tecnologie e i nuovi media sono molto più diffusi e utilizzati che in Europa; e quindi là Internet rappresenta davvero una minaccia. Ma in generale è vero il contrario: nel mondo aumentano le opportunità per la carta stampata.

Globalmente negli ultimi anni il Pil è aumentato fortemente; e aumentano anche la popolazione e il livello di alfabetizzazione. Quindi in generale aumentano le opportunità per la comunicazione e la carta stampata: pensiamo ai nuovi mercati della Cina e dell'India. Là la diffusione dei giornali cresce vertiginosamente, con milioni di copie in più. È sbagliato parlare di crisi in generale. Negli Usa il mercato editoriale attraversa una crisi reale, in Europa invece il mercato è maturo ma continua a crescere, anche se l'offerta nei prossimi anni dovrà cambiare radicalmente.

Prima - Quindi come è la situazione reale?

M. Vernocchi - È molto articolata. Negli Usa gran parte dei giornali è venduta per abbonamento e quindi Internet rappresenta un'alternativa concreta ed efficace alla carta. Del resto la stessa editoria specializzata vede Internet come un canale distributivo molto efficace e a basso costo. In Europa la situazione è diversa: soffrono alcuni operatori, in particolare nel mercato francese, mentre altri, soprattutto te-



Mario Vernocchi, managing partner di **Accenture** per il settore media & entertainment per l'Europa e l'America Latina. Nel suo curriculum ci sono rapporti di consulenza per i principali operatori editoriali in Italia e all'estero, tra cui *Il Sole 24 Ore*, Rcs MediaGroup, Seat Pagine Gialle, Walt Disney, Aol Time Warner, Sony Entertainment, News Corp., Reed Elsevier, Lagardère, Vivendi, Burda.

deschi, britannici, spagnoli e anche italiani, sono in crescita. In Italia Rizzoli ha acquistato la spagnola Recoletos e Mondadori la francese Emap. Il Gruppo L'Espresso e Il Sole 24 Ore non sono certo in crisi, anzi. Comunque bisogna risolvere molti problemi per crescere nel nuovo mondo digitale.

Prima - Quali sono le condizioni per competere nel nuovo scenario?

M. Vernocchi - Innanzitutto occorre che gli editori investano pensando fin dall'inizio alla prospettiva di posizionarsi nel mercato digitale. Non è scontato. Non si tratta solo di fare un bel sito su Internet: occorre una trasformazione radicale e pervasiva. Occorre pensare a nuovi contenuti e a nuovi formati per distribuire i servizi sui diversi canali. Occorre digitalizzare completamente il patrimonio informativo. Sono nate alcune redazioni specializzate per l'on line, è un passo in avanti, ma in futuro occorre che tutto il corpo redazionale sia impegnato a produrre dei contenuti che poi avranno diversi formati a seconda che vadano distribuiti via telefonino, via Adsl, sul giornale, o in video o in audio, e così via.

Prima - Le altre condizioni per il successo competitivo?

M. Vernocchi - Occorre ripensare completamente il concetto di pubblico e di lettori: attualmente il pubblico della stampa è quasi anonimo mentre nel nuovo mondo digitale ci saranno dei clienti noti - magari registrati con nome e cognome - e profilati. Questo pone problemi completamente diversi di customer database, di sistemi automatici di relazione con i clienti (Crm, customer relationship management), di fatturazione dei servizi, di offerta di servizi puntuali e personalizzati, di interazione costante con i clienti. L'esperienza del cliente dovrà essere coinvolgente, altrimenti i clienti scapperanno altrove. Il pubblico dei giornali è composto in prevalenza da persone mature o anche anziane che resterà fedele. I giovani che smanettano su Internet richiedono nuovi modelli di informazione e intrattenimento. La rivoluzione è graduale ma è anche copernicana. Però c'è il problema dei costi.

Prima - I giornali hanno costi troppo elevati?

M. Vernocchi - Il problema è piuttosto che la struttura dei costi è troppo rigida. I nuovi mercati possono essere promettenti ma sono molto incerti. Internet, la tivù digitale, i telefonini sono il futuro ma per ora sono un'incognita. E allora i costi da fissi devono diventare variabili. Per rimanere competitivi ed entrare nei nuovi mercati occorrono investimenti notevoli: basti pensare al colore, che ha comportato costi per decine di milioni di euro. I tempi di ritorno degli investimenti si allungano ma i cicli di vita dei prodotti si accorciano. La discontinuità richiede più flessibilità. Allora occorre trasformare le operazioni, esternalizzare ciò che è possibile: per esempio il back office, l'amministrazione, il crm, il call center, la logistica. Mentre occorre aumentare gli investimenti sulla qualità.

Prima - Occorre investire sui giornalisti?

M. Vernocchi - I giornali dovranno sempre più puntare sulla qualità per farsi comprare dai clienti. La carta stampata è sfidata dai blog, da Internet gratuita, dalla comunicazione dal basso: tutti vogliono comunicare e salire sul palcoscenico di Internet. Quindi dovrà necessariamente cambiare anche la condizione del giornalista. In generale i giornalisti sono attaccati dal basso e dall'alto, dalle grandi firme. È probabile che si acceleri un processo di polarizzazione. Ci sarà una specie di digital divide dei giornalisti. Da una parte alcune grandi star, dall'altra una massa di giornalisti meno

sicuri e meno 'protetti' di quelli attuali. È chiaro che le tematiche sindacali acquistano una grande rilevanza. Il 'giornalismo di mezzo' deve comunque recuperare qualità e flessibilità per sviluppare le attività sui diversi canali.

Prima - E le star del giornalismo che caratteristiche avranno?

M. Vernocchi - Dipende: in alcuni casi vincerà un processo di spettacolarizzazione, se non di trash journalism; in altri casi vinceranno la qualità e l'approfondimento. Comunque la tendenza è verso la personalizzazione. I clienti non cercano solo e tanto un giornale ma delle firme, o addirittura una firma sola. Tutti i fenomeni più recenti, pensiamo a Feltri e a Ferrara, ci dicono che i giornali possono nascere praticamente grazie a una sola firma. Molti comprano un giornale solo per leggere il loro autore preferito. Il fenomeno delle star giornalistiche si accompagna a quello della frammentazione della domanda e della personalizzazione dell'offerta. L'offerta non sarà più solo diffusiva, dal mezzo al pubblico, ma diventerà non lineare cioè a richiesta, personalizzata. L'offerta sarà sempre più distintiva, singolare, e per certi aspetti sempre più partigiana, sempre più enfatizzata

rispetto al giornalismo tradizionale, soffice, felpato e dai toni mediani.

Prima - Ma i soldi da dove verranno?

M. Vernocchi - Se qualcuno le dà una risposta mente. Nessuno lo sa ancora esattamente. Non c'è una sola risposta. In Internet c'è chi guadagna solo grazie alla capitalizzazione di Borsa. C'è chi invece guadagna dalla pubblicità on line, che però in Italia è ancora limitata e deve crescere molto. Bisogna riposizionarsi e 100 aziende possono avere 100 soluzioni diverse. Nel nuovo mondo non vince l'imitazione ma la differenziazione, anzi l'unicità. In generale comunque le fonti di ricavo sono tre. La pubblicità (ma non è detto che vada ai

giornali, su Internet prevalgono i grandi portali e i motori di ricerca, e allora i giornali on line possono anche cercare di collegarsi con i portali e fare del revenue sharing); poi ci sono i ricavi da abbonamento, che presuppongono una grande fedeltà al brand; infine il pay per use, che presuppone una grande qualità dei contenuti audio e video.

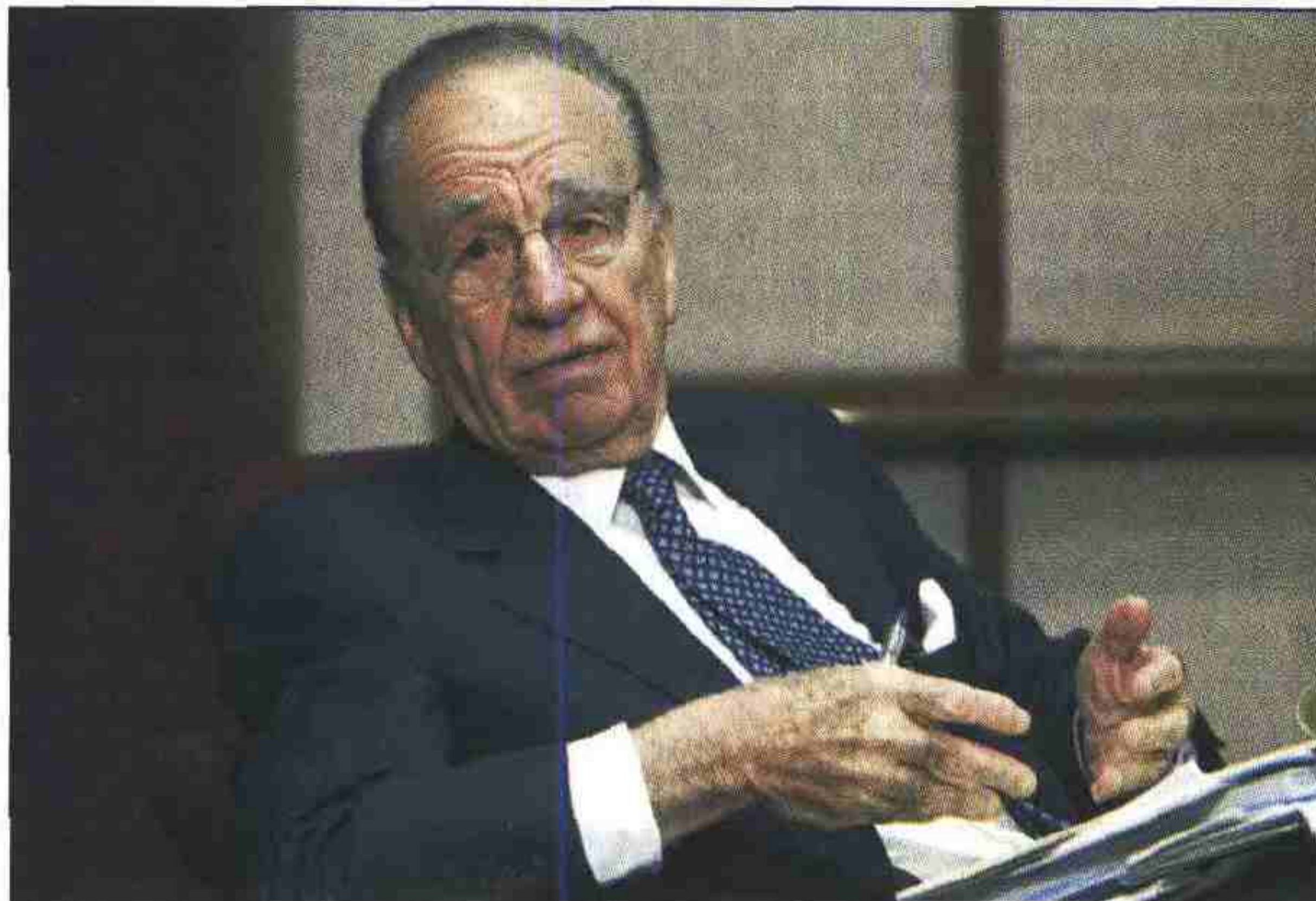
Prima - Per gli editori si apre la prospettiva di investire nel mercato dell'Est Europa?

M. Vernocchi - È un mercato interessante ma molto diversificato. Paesi come l'Ungheria, la Repubblica Ceca, la Grecia hanno una decina o poco più di milioni di abitanti. Invece la Russia ha 150 milioni di abitanti, la Polonia - dove sono già presenti editori francesi e tedeschi - 40 milioni circa, la Turchia - dove è forte la presenza dell'industria tedesca e italiana - 80 milioni. Ma la vera nuova frontiera è costituita dalla Cina e dall'India, che insieme fanno 2,5 miliardi di abitanti e che hanno fame di comunicazione. Soprattutto in Asia si offrono delle prospettive enormi, anche per gli editori europei e italiani, nonostante le forti differenze e peculiarità culturali e politiche.

Prima - Stiamo parlando di grandi e lontani Paesi, ma in Italia la diffusione dei giornali cala.

M. Vernocchi - Non è vero se si guarda al boom della free press. Diminuiscono le vendite ma la pubblicità cresce: si rivela sempre più interessante anche l'offerta di bouquet pubblicitari che integrano la carta stampata con la radio e Internet. Oggi la vendita di pubblicità a pacchetto sui diversi media è solo allo stadio iniziale, ma la strada è in sviluppo.

Enrico Grazzini



Rupert Murdoch, presidente di News Corp. Murdoch si è appena lanciato nell'acquisizione del Wall Street Journal e del gruppo di informazione finanziaria Dow Jones, riaprendo la stagione delle fusioni e delle acquisizioni, con la canadese Thomson che vuole comprare la britannica Reuters e Microsoft che punta a Yahoo! (foto Olycom).