

Scenari Marco Vernocchi, managing partner media & entertainment Europa e America Latina di Accenture

L'industria dei media davanti alla sfida di internet



Marco Vernocchi

di Silvia Antonini

L'ha detto di recente Arthur Sulzberger, editore del New York Times: tra cinque anni questa pietra miliare dell'informazione potrebbe fare a meno del supporto cartaceo e scegliere definitivamente la via della rete. L'affermazione di Sulzberger è giunta all'indomani di un convegno promosso a Milano da ThinkTel e Il Sole 24 Ore sulla possibilità che il web possa uccidere la carta stampata. La risposta più o meno unanime è stata: "no". Ma se è vero che negli Stati Uniti accade oggi ciò che nella vecchia Europa succederà domani, allora si rende necessario capire come l'editoria, e in generale il sistema dei media, sta reagendo alla crescita di internet e al velocissimo sviluppo di nuove piattaforme. A scattare una fotografia di quanto sta accadendo, e soprattutto di quanto accadrà, è Marco Vernocchi, managing partner media & entertainment Europa e America Latina di Accenture.

In quale scenario ci stiamo muovendo?

Sicuramente il web è un fenomeno reale e in grande sviluppo. Di questo gli editori devono tenere conto e, di fatto, lo stanno facendo. Non è in discussione la direzione che prenderà il mercato, ma i tempi e l'intensità del cambiamento. A seconda della latitudine cambiano le prospettive: negli Usa anche il Dow Jones sta lavorando per ridurre la carta stampata rispetto al web, mentre in Oriente si assiste ad un forte sviluppo della carta. In Europa siamo in un momento di riflessione e siamo anche più lenti degli Stati Uniti. In questo scenario, il successo dell'impresa editoriale nei prossimi anni dipenderà da quanto gli editori sapranno essere efficaci nell'accompagnare il cambiamento. Per il New York Times è più facile pensare al passaggio su internet con una formula a paga-

mento perché il giornale può contare su un elevato numero di abbonati. In Italia, invece, l'abbonamento è meno diffuso e assisteremo piuttosto ad una lotta da parte degli editori per mantenere le proprie quote di mercato in un contesto dove, grazie al fenomeno dei gratuiti, i dati complessivi di lettori e copie sono in crescita. Quindi, i problemi riguardano soprattutto i quotidiani a pagamento, sui quali, però, si è investito molto per introdurre il full color. Si tratta di investimenti che richiedono tempi di pay back piuttosto lunghi, e se è vero che i giovani leggono pochi giornali o non ne leggono affatto, dall'altro lato l'età media sale, allungando di parecchio il ciclo di vita della carta stampata.

In ogni caso, lasciare la carta per il web significa scegliere un modello di business basato sull'abbonamento. Come si concilia con l'idea che online tutto è gratuito?

Oggi, quando le analisi dicono che la pubblicità sul web cresce, ci si dimentica di specificare che questo trend non riguarda le testate giornalistiche. Quindi, il pagamento dei contenuti è inevitabile, altrimenti i modelli non funzionano. Il successo di questi prodotti dipenderà a quel punto dalla qualità percepita, dalla fruibilità e dall'attenzione alla clientela. Su queste basi dipenderà la disponibilità a pagare la visione dei contenuti.

Qual è la strada perché l'industria editoriale sia competitiva nel futuro?

L'industria editoriale in Italia complessivamente è sana, governata da un management di qualità, tant'è che i bilanci sono in generale positivi. Per continuare a crescere dovrà seguire tre direttrici. La prima: prepararsi ad investire su filiere di creazione e gestio-

Le tre direttrici di crescita del mondo editoriale

- ▶ Prepararsi ad investire su filiere di creazione e gestione di contenuti in forma digitale, quello che in gergo si definisce "digital transformation"
- ▶ Sforzarsi di conoscere il cliente finale e distinguerlo rispetto all'audience indifferenziata
- ▶ Rendere progressivamente sempre più snelle le strutture organizzative e adottare tutte le misure che contribuiscono al controllo dei costi

ne di contenuti in forma digitale, quello che in gergo si definisce "digital transformation". La seconda: sforzarsi di conoscere il cliente finale e distinguerlo rispetto all'audience indifferenziata. In questo senso è avvantaggiato chi conta tanti abbonati. Di fatto, si tratterà di sviluppare il customer relationship management, vale a dire si tratterà di fare uno sforzo culturale importante. In terzo luogo bisognerà rendere progressivamente sempre più snelle le strutture organizzative e adottare tutte le misure che contribuiscono al controllo dei costi. Un elemento di successo importante sarà la capacità da parte della categoria giornalistica di saper cogliere il cambiamento con atteggiamento positivo, confrontandosi apertamente con la maggiore competitività e con la sperimentazione di nuovi mezzi.

Ampliando la visuale a tutto il sistema dei media, si può individuare un mezzo che prenderà il sopravvento nel futuro o assisteremo ad una maggiore frammentazione del mercato?

Penso si verificherà una dominanza del contenuto multimediale, vale a dire composto da immagini, suoni e testi, disponibile su piattaforme che ne consentono la fruizione. La competizione tra i diversi mezzi si giocherà sul piano delle strategie adottate dai diversi player, e in particolare sulla bontà della "customer experience", ossia sul grado di coinvolgimento sviluppato dal prodotto editoriale. In questo contesto la convergenza tra televisione e web rappresenterà una parte molto importante nel mercato, dove peraltro i modelli già affermati dovranno difendere le proprie posizioni.

In questo contesto è possibile che il web superi la tv nella raccolta pubblicitaria?

Penso di sì. Quando parliamo di tv, ne parliamo guardandola da una prospettiva italiana, secondo la quale questo mezzo rappresenta una parte di investimenti molto più alta che in ogni altro Paese. Se te-

niamo conto dei tassi di crescita di internet e della tv, credo che il web diventerà un player molto rilevante. All'interno di una torta che cresce, assisteremo ad una redistribuzione delle percentuali.

Che ruolo hanno i device elettronici nello sviluppo di questo scenario? La proliferazione di supporti diversi non rischia di saturare il mercato?

E' già in atto una convergenza: Apple ha realizzato l'Iphone, i cellulari fanno fotografie. Certo il marketing avrà un ruolo essenziale nel determinare il grado di accettazione del fenomeno da parte dei consumatori. Le parole chiave sono mobilità e qualità percepita dei contenuti, semplicità di interfaccia, capacità di coinvolgimento dell'esperienza che deve essere ricca e partecipativa, secondo un modello tipico della cultura occidentale autoreferenziale. Un esempio di questo sono i self generated content, quali YouTube e i blog. Inoltre, molto importante è la possibilità di accedere all'informazione con velocità, anche se la scelta del supporto dipende sempre da dove si trova l'utente. L'innovazione del sistema sta già determinando una forte crescita della competizione, ma anche del mercato. Tutti gli indicatori macroscopici sono in crescita.

Si dice che l'Europa è un vecchio continente sia sul piano demografico sia su quello della capacità di innovare. Se è vero, quale futuro è possibile per il mercato dei media?

Alcuni elementi che guidano il successo del mercato dei media sono il Pil e il tasso demografico. Un Paese che ha tassi di crescita elevati vede crescere la propria domanda di media. Questo è il caso del mondo asiatico. L'altro elemento è l'innovazione e in questo gli Stati Uniti sono, come sempre, più avanti di noi. Non credo che l'Europa sia così indietro, è riflessiva ma è anche attenta a cogliere i mercati interessanti, come quello dei telefonini. L'Europa sta facendo dei passi importanti con i sistemi di innovazione, quindi non mi sento di parlare di immobilismo.