



FEDERAZIONE ITALIANA EDITORI GIORNALI

F. I. E. G.
FEDERAZIONE ITALIANA EDITORI GIORNALI

TAVOLA ROTONDA

***LO SCENARIO FUTURO DEI MEDIA
LA STAMPA TRA CRISI E CAMBIAMENTO***

Roma, 30 marzo 2007

Lo scenario futuro dei media la stampa tra crisi e cambiamento

Roma, 30 marzo 2007
Protomoteca Campidoglio

La Federazione Italiana Editori Giornali
ha riunito a Roma alcuni dei massimi rappresentanti dell'editoria
mondiale per raccogliere il loro punto di vista circa il modo in cui
vengono affrontate sfide strutturali e organizzative dell'editoria e
del giornalismo in un mercato dell'informazione dove le nuove
tecnologie hanno un ruolo decisivo

Sono intervenuti Boris Biancheri, Hubert Burda, Luca Cordero di Montezemolo, Carlo d'Asaro
Biondo, Gavin K. O'Reilly, Norman Pearlstine, Vittorio Sabadin

PRESIEDE: Boris BIANCHERI – Presidente FIEG

Ringrazio tutti i presenti, le autorità, i giornalisti, tutto il pubblico e ringrazio vivamente gli oratori che questa mattina interverranno su un tema di capitale importanza per chiunque si occupi di editoria e di carta stampata. Non è facile organizzare un convegno con un panel del calibro di quello che abbiamo stamattina e ringrazio gli intervenuti, a cominciare da Hubert Burda, che è alla testa di uno dei più grandi gruppi editoriali mondiali. La mia più viva gratitudine va al Presidente di Confindustria, Luca Cordero di Montezemolo, che non ha certamente bisogno di presentazioni e di cui mi limito a ricordare il ruolo di editore che tuttora riveste attraverso Confindustria e Fiat e che mi ha preceduto alla guida della Federazione italiana degli editori. Un sentito grazie rivolgo poi a Carlo d'Asaro Biondo, Amministratore delegato delle attività internazionali di Lagardère, altro gruppo tra i più grandi e i più vivaci nel panorama dell'editoria mondiale, e a Norman Pearlstine, un nome quasi mitico, che nel corso di una lunga carriera credo abbia avuto il controllo di qualche cosa come 150 testate giornalistiche di grande importanza. Grazie anche a Vittorio Sabadin, giornalista de "La Stampa" e personale amico che sui temi che oggi ci vedono riuniti ha scritto un libro di grande precisione ed efficacia, uscito recentemente.

Un particolare ringraziamento desidero infine rivolgere a Gavin O'Reilly che, oltre ad essere lui stesso a capo di un grande gruppo editoriale come l'Independent News & Media PLC e membro di una famiglia di grandi editori, è il Presidente della WAN, l'Associazione Mondiale degli editori di giornali quotidiani, vale a dire dell'organizzazione che rappresenta quindi tutti gli editori presenti in questa sala.

Come vedete – già lo ho sottolineato - è un gruppo di eminenti oratori e credo, per quanto mi è dato di ricordare, non vi siano stati negli ultimi anni a Roma convegni il cui dibattito sia stato condotto da personaggi dell'editoria giornalistica mondiale di un simile livello.

Qualche breve parola di introduzione.

Il tema lo conoscete: dove va la carta stampata, dove stanno andando i quotidiani, dove stanno andando i periodici? Non voglio usare la parola "crisi", ma che ci sia un diffuso sentimento di disagio nel settore è un dato di fatto. D'altra parte, so che Gavin O'Reilly, in particolare, non ama parlare di crisi dei giornali e della carta stampata. I motivi li spiegherà lui stesso. Problemi però esistono e non sono pochi, almeno in alcune aree. Mi riferisco all'Europa, agli Stati Uniti, al Canada, all'Australia dove l'editoria giornalistica subisce processi di profonda trasformazione e denuncia difficoltà anche pesanti. Forse l'Asia ha meno problemi per certe caratteristiche dell'area.

Si assiste ad un generalizzato calo di vendite di quotidiani e periodici a pagamento che, nell'arco degli ultimi dieci anni, è quantificabile tra il 10 e il 15%. Anche i ricavi pubblicitari stentano ad aumentare nella carta stampata, soprattutto perché altri comparti attraggono quote di pubblicità crescenti: alla televisione tradizionale, si è ora aggiunto il web, dove gli aumenti di fatturato sono, in termini percentuali, dell'ordine di due e qualche volta perfino di tre cifre all'anno.

Queste tendenze riguardano anche l'Italia, dove la diminuzione delle vendite di quotidiani e periodici è stata dell'ordine del 10% nell'arco degli ultimi cinque anni. Sul terreno pubblicitario le cose non vanno meglio: la forbice con gli altri media, in particolare con la televisione, continua ad allargarsi. In Italia solo il 35% degli investimenti pubblicitari va sulla carta stampata.

Però in Italia l'occupazione giornalistica, che in genere in quasi tutti i paesi ha avuto un declino che si può stimare intorno al 10% nell'arco degli ultimi anni, non ha segnato lo stesso andamento, anzi, ha fatto registrare un leggero ma costante aumento. Si tratta di un dato in controtendenza. È un fenomeno anomalo e non necessariamente positivo. È certamente un dato positivo per gli occupati, questo sì, ma non lo è quando si analizzano le condizioni generali in cui operano le imprese editrici perché, in gran parte, è il riflesso di rigidità che impongono agli editori di assumere nuove risorse umane, anziché trasformare la propria azienda secondo le richieste del mercato.

Questo è il nodo centrale all'origine dei problemi che oggi ci accingiamo ad esaminare. In un momento di grandi mutamenti e di transizione verso assetti di mercato guidati da una domanda in continua evoluzione, come si possono affrontare le sfide poste dall'esigenza di sperimentare nuovi prodotti se gli editori devono restare ingabbiati dentro un quadro normativo caratterizzato dalle prevalenti rigidità?

Non credo che queste condizioni valgano per tutti i paesi. In Italia, certamente, è un problema molto sentito dagli editori. Anzi, direi quasi – e credo che questa mia percezione sia esatta – che questo è il problema centrale che genera malessere tra gli operatori. Un malessere di cui dobbiamo però distinguere cause, sintomi e rimedi.

Mi sono limitato a dire qualche parola sui sintomi e non ho avanzato conclusioni. Spero che, almeno in parte, possano essere tratte dagli interventi di questa mattina.

Lascio la parola al primo oratore che è Hubert Burda. Sono sicuro che sarà un intervento stimolante. Burda non è soltanto un imprenditore, ma è anche un teorico, un uomo di alto pensiero. Tra l'altro, stamane è apparsa sul quotidiano La Repubblica una sua intervista molto interessante e stimolante, nella quale sono sinteticamente riassunte le sue idee sull'editoria e sul suo futuro. Siamo ansiosi di ascoltarle dalla sua viva voce.

Hubert BURDA

Prima di iniziare il mio intervento in inglese, desidero rivolgere nella vostra lingua all'Ambasciatore Biancheri un vivo ringraziamento per un bellissimo dono. Un'antica edizione dell'opera di Francesco Petrarca. Il caso vuole che stamattina vi parlerò avendo accanto, alla mia destra, in questa antica Protomoteca il busto di Petrarca. Nella sua epoca, i lettori saranno stati non più di cinquecento, un piccolo circolo di intellettuali tra Firenze ed Avignone. Con la rivoluzione della stampa a caratteri mobili di Gutenberg le cose sono cambiate e se lui ci ascolta forse si meraviglierà di quanto le cose siano cambiate.

Ora consentitemi di proseguire in inglese.

Siamo nel bel mezzo della rivoluzione digitale. A mio avviso, la rivoluzione digitale può essere comparata solo con il grande cambiamento che fu innescato da Gutenberg. Sullo schermo dietro di me è proiettata la Bibbia di Gutenberg, stampata a Magonza.

Come sapete, il cervello umano è diviso in due emisferi: quello sinistro che sembra preposto alle funzioni verbali, cioè per comprendere ed esprimersi con il linguaggio e con lo scritto; quello destro che pare fondamentale per percepire le immagini.

Per lungo tempo anche il mondo è restato diviso in due, anche dopo l'avvento di Gutenberg. La rivoluzione di Gutenberg fu infatti una rivoluzione testuale, basata sullo scritto. Le immagini restavano confinate all'interno delle principali città. Pensiamo alla Cappella Sistina: Michelangelo creò quella sua immensa opera fatta di immagini negli stessi giorni in cui Gutenberg inventò i caratteri mobili. La stessa considerazione si può fare per l'opera di Raffaello e per tutti quei grandi artisti che con le loro opere ci consentono di affermare che l'Italia vanta la più lunga tradizione del mondo nel campo della realizzazione delle immagini.

La rivoluzione digitale ha lo stesso effetto storico della rivoluzione di Gutenberg.

Oggi, nell'era digitale, le immagini arrivano ovunque e posso dire che, in definitiva, nessun paese è più adatto dell'Italia per lo svolgersi di quella che tutti sono concordi nel definire una rivoluzione: la rivoluzione digitale.

Il filosofo di sinistra Walter Benjamin, morto nel 1942, disse che "quando i media cambiano, anche le società cambiano" e io sono profondamente convinto che la società cambierà. Ma voglio spiegarvi come mi sono interessato alla rivoluzione digitale.

Era il 1991 e stavo preparando un giornale con Rupert Murdoch nella Berlino riunita, nella ex Berlino Est. In quel periodo la situazione del traffico era molto critica.

Ci chiedevamo allora come avremmo potuto portare, con quegli ingorghi di traffico, i testi e le fotografie del giornale agli impianti di stampa a 20 chilometri da Berlino, a Vogelsdorf.

Abbiamo lavorato a lungo sugli aspetti tecnologici. Infine, mi dissero che la soluzione era in una piccola scatola.

Mi indicarono l'antenna della televisione di Berlino, affermando che, via radio, immagini e testi sarebbero stati inviati direttamente agli stabilimenti di stampa. Nel 1991, per la prima volta, un giornale fu trasmesso direttamente da un computer alla stampa. Per me quello fu l'inizio di un'esperienza che poi trasferii direttamente nel processo di produzione della rivista Focus. Il medesimo sistema di trasmissione e la medesima tecnologia furono utilizzate per questa rivista.

L'Ambasciatore Biancheri ha parlato dello scetticismo e del pessimismo che albergano nei media tradizionali.

Vorrei osservare come nel processo di stampa di un giornale o di una rivista esista solo un momento durante il quale il processo è analogico e cioè quando la parte esterna del cilindro entra in contatto con la carta. Questa è l'unica fase analogica del processo.

Abbiamo fatto molte ricerche sulla stampa a getto di inchiostro, ma la velocità è insufficiente. Non si tratta soltanto di un problema tecnico. Il problema è di carattere produttivo nel senso che con la stampa a getto di inchiostro si ottengono solo 15.000 copie in luogo delle 68.000 necessarie per la rivista Focus.

I giornalisti che lavorano in tutte le redazioni utilizzano i computer.

Negli ultimi dieci anni il processo di stampa è stato digitalizzato.

I dati possono essere presi e trasferiti tramite qualunque interfaccia.

Il futuro è digitale e tutti coloro che operano nei giornali devono adattarsi ai nuovi processi. Personalmente, sto sollecitando tutte le componenti editoriali del mio gruppo ad espandere i processi *online* e ad entrare nei nuovi mercati digitali.

Negli ultimi dieci anni abbiamo acquisito i portafogli di dieci grandi aziende digitali. Tra queste, la più grande società nel settore della vendita dei libri antichi, la "A-books" di Vancouver, e il più grande portale di finanza su "Vista". Abbiamo un portale di e-commerce per la vendita di prodotti elettronici e di consulenza per gli acquisti.

Questo settore rappresenta attualmente il 15% circa del nostro fatturato, ma sta crescendo al ritmo del 25% annuo.

Inoltre vi sono grandi possibilità di sviluppo legate agli abbonamenti. Ho incontrato il CEO di Homes and Gardens, Bill Kerr, ed ho potuto constatare personalmente l'incredibile lavoro che stanno facendo con le banche dati relative agli abbonati. In passato, un lavoro analogo è stato fatto dal Readers' Digest.

Abbiamo circa 22 milioni di abbonati e attorno a questi dati stiamo sviluppando un'attività molto interessante. Attraverso il data *mining* e le ricerche di marketing, abbiamo realizzato un fatturato che ammonta già a 25 milioni di euro, entrando in nuovi settori di attività (turismo e vacanze, viaggi, finanza e altri).

È vero che negli stabilimenti di stampa abbiamo dovuto licenziare un numero di persone compreso tra 1.300 e 1.600 unità. Un compito difficile e ingrato perché ci si sente responsabili nei confronti dei propri dipendenti.

Ma è anche vero che, nel frattempo, abbiamo creato migliaia di nuovi posti di lavoro nei nuovi settori di attività che sono nati dalla gestione dei dati relativi ai nostri abbonati.

Quello della stampa è un settore dell'industria dei media ormai maturo e in lento declino. Ma gli stabilimenti di stampa avranno una posizione solida nell'arco del prossimo decennio e anche oltre. Perché?

Innanzitutto i contenuti stampati sono molto meno fluidi di quelli musicali e video. Guardate cosa è successo all'industria della musica, una catastrofe. E potrebbe accadere anche al settore video.

Avete visto quante cause civili sono state intentate da Rupert Murdoch contro Youtube? Infatti, è possibile scaricare film e programmi televisivi dalla rete.

Per i giornali, media tradizionali, la rivoluzione digitale rappresenta una sfida che però non li vede necessariamente perdenti se avranno la capacità di utilizzare le nuove piattaforme tecnologiche.

Credo, ad esempio, che l'intervista che oggi ho rilasciato ad un quotidiano abbia richiesto molto lavoro non solo da parte mia che ho fornito le risposte, ma anche e soprattutto al giornalista che mi ha intervistato che ha dovuto realizzare una sintesi di tutto quello che è stato detto in due pagine.

Questo tipo di lavoro che viene effettuato da riviste e giornali è particolarmente adatto alla navigazione su Internet. Le pagine del Frankfurt Allgemeine, edizione domenicale, già riflettono un tipo di giornalismo nuovo che, spesso, ha molto a che fare con i siti web. Le nuove possibilità possono arricchire il prodotto cartaceo, nel senso che cliccando sui link gli argomenti possono essere continuamente approfonditi.

Lo scorso anno alla rivista Time (e sono felice che Norman Pearlstine sia qui perché ne è stato direttore editoriale), attorno alla metà di novembre, stavano discutendo per individuare il personaggio più importante dell'anno da inserire nella copertina della rivista. Si facevano i nomi di Bill Gates e di Warren Buffett. Alla fine hanno ideato una copertina nella quale è stato indicato come personaggio dell'anno il pubblico. Sono infatti i consumatori, gli utenti che ormai controllano l'era dell'informazione. Un mondo che appartiene a loro.

Questo è un passaggio fondamentale. I blogger non parlano con le redazioni. I blogger, nell'ambito del sito di un giornale o di una rivista, vogliono essere loro stessi i giornalisti.

Il fenomeno non riguarda solo i media tradizionali. "Technorati", ad esempio, è uno dei migliori motori di ricerca americani dedicato al mondo dei blog, in quanto permette agli utenti di aggiungere testi e di spiegare il significato di parole chiave. Credo che il suo valore di mercato sia oggi già superiore a un miliardo di dollari.

Se questi valori si confrontano con quelli di giornali di medie dimensioni, percepiamo compiutamente la incredibile rapidità con la quale si raggiungono vertiginosi valori di mercato.

Oggi, vi è una nuova generazione di protagonisti. Non siamo più ai tempi dei Rolling Stones, dei Beatles o di Bob Dylan, e dei giovani pittori della "Transavanguardia" come Francesco Clemente, Enzo Cucchi e Sandro Chia che, negli anni '80, si comportavano come delle superstar.

Certo, la pittura continuerà ad esistere, ma la vera rivoluzione è rappresentata ora da personaggi come Sergey Brin, partito dalla Russia e' finito in California, passando per Israele, e come Larry Page.

Larry è già entrato nella storia della matematica perché ha composto il migliore algoritmo che si possa immaginare e che in seguito ha preso il nome di Google. Su Wikipedia troverete la spiegazione dell'algoritmo di ricerca. È un'innovazione che ha la stessa importanza di quelle di Leonardo da Vinci, i cui studi sulla prospettiva si basavano su un'idea matematica.

A noi in Europa ed anche nel nostro settore manca gente come Larry Page e Sergey Brin, come Pierre Omidyar, fondatore di e-bay, come Jason Calacanis, fondatore di Weblogs Inc., come Jeff Jarvis, creatore di Buzzmachine, o come Caterina Fake, creatrice di flickr, un sito che offre un servizio di hosting per photoblog e moblog che ha innovato profondamente i sistemi di raccolta e di distribuzione delle fotografie. Ci mancano personaggi come Chad Hurley, colui che la sviluppato YouTube e poi lo ha venduto a Murdoch per più di 1,5 miliardi di dollari. A questa lista di mancanze possiamo anche aggiungere Craig's List e molti altri siti che sono stati creati al di fuori dei media tradizionali. Il sito Craig's List ha attaccato duramente il settore degli annunci a pagamento, creando situazioni di crisi nei giornali. Il Frankfurter Allgemeine e il Süddeutsche Zeitung avevano centinaia di pagine di annunci economici e ora ne hanno appena 20. Hanno dovuto affrontare una crisi molto grave.

Quale potrebbe essere la raccomandazione da dare ai media tradizionali? L'industria dei media del futuro sarà molto più tecnologica e incentrata sul contributo delle comunità.

Ho già parlato delle tecnologie e in seguito approfondirò l'aspetto delle comunità.

I giornali che non colgono le possibilità offerte dalle tecnologie digitali per andare in rete corrono gravi rischi. Si deve seguire l'esempio dei motori di ricerca e fornire servizi e contenuti analoghi finanziandoli con la pubblicità o con altri servizi. Basti pensare che la pubblicità ha generato per società come Google più di 100 miliardi di dollari in cinque anni.

Né Carlo de Benedetti né Carlo Caracciolo, che sono qui presenti, hanno mai visto una società realizzare un fatturato di questa entità in un tempo così breve, grazie a milioni e milioni di nuovi inserzionisti.

Un'ulteriore indicazione è che i giornali devono essere in grado di utilizzare tutte le piattaforme offerte dalle tecnologie digitali: non solo la carta stampata, ma internet, website dinamici, RSS, video, audio e telefonia mobile.

Ho fatto cenno al problema delle comunità. Il pubblico è sempre più frammentato negli interessi. Per questo il mio gruppo ha adottato una politica molto attenta alla diversificazione di tali comunità con prodotti editoriali che si occupano di gastronomia, salute, vita all'aria aperta, sport, elettronica, moda e finanza. Ora noi offriamo anche al pubblico online portali che vengono incontro a specifici interessi: finanza, salute, stili di vita, turismo, viaggi, e così via.

Abbiamo lanciato Onvista, il più grande portale di finanza, mentre un altro portale riguarda le assicurazioni e il comparto immobiliare. Credo che non si potrà più parlare solo di pubblicità sulla carta stampata, ma bisognerà essere in grado di offrire l'intera gamma di possibilità mediatiche. Lo stesso vale per la salute, dove stiamo cercando di diventare i numeri uno, per lo sport e per tutti gli altri argomenti intorno ai quali si coagulano comunità di interessi. Anche nei media tradizionali, grazie al vantaggio della forza del brand, si deve puntare a raggiungere online comunità di interessi omogenei e a sviluppare il commercio elettronico.

Se la crescita del fatturato verrà dai media digitali, nelle singole aziende sarà necessario formare un nuovo tipo di giornalisti. Le nuove attività richiedono nuovi volti della professione. Naturalmente esisteranno ancora i giornalisti e i reporter tradizionali. Ma avendo partecipato per un certo periodo all'attività di Rizzoli Periodici conosco bene le questioni aperte con i giornalisti e i problemi che si devono affrontare con i sindacati. Ma i sindacati devono comprendere che il nuovo profilo di un giornalista è completamente diverso da quello che io e loro abbiamo conosciuto da giovani.

Nel nostro gruppo abbiamo bisogno di 50 giornalisti giovani, con capacità di operare online, e non riusciamo a trovarli. La televisione non li produce e neanche i giornali.

Un esempio interessante dei prodotti che si possono sviluppare con il computer e con i contenuti dei giornali è Star Control, un format creato dal mio gruppo, basato sull'algoritmo di Google, dedicato alla popolarità dei personaggi più famosi. Star Control analizza migliaia di fonti di informazione online e ricerca i nomi più citati. Negli uffici di Berlino si giocava con questo servizio che è stato acquistato da Repubblica e che consente a tutti di controllare la propria posizione in termini di popolarità sul web.

Un ultimo aspetto sul quale desidero richiamare la vostra attenzione riguarda la televisione. Stiamo entrando nell'editoria video; con U-Tube e altri motori di ricerca abbiamo ora la possibilità di creare una nuova tipologia di televisione.

Se osserviamo la rete notiamo che non si tratta della solita televisione che conosciamo, il taglio dei video è molto breve, due o tre minuti, si chiama "snack television".

I siti web tradizionali sono basati soprattutto sui testi. Da quelli gestiti da testate giornalistiche con brand particolarmente affidabili come Corriere della Sera,

Repubblica, Stampa, Tempo, possiamo ottenere le informazioni che vogliamo. Ma tutto questo è già obsoleto.

Il nostro gruppo ha acquistato una piattaforma chiamata Sevenload. Perché lo abbiamo fatto? Perché al nostro interno non abbiamo personale in grado di sviluppare queste strutture. Si tratta di giovani che lavorano in America, a Roma, a Berlino, a Milano. Si tratta di una piattaforma video e questi ragazzi sono bravissimi. Per esempio, alcuni di loro hanno scalato tre cime delle Dolomiti in 24 ore. In genere ci vogliono tre giorni per una sola di queste cime. Grazie a questa piattaforma video questi ragazzi sono diventati famosi. In Germania sono loro i nuovi eroi. Non è stato necessario conoscere nessun proprietario o direttore di televisione, perché queste strutture si reggono sui contenuti generati dagli utenti, chiunque può inserire il proprio contributo. Questi ragazzi hanno messo le loro immagini sul web e, attraverso il Seven Service Load, sono diventati eroi.

Abbiamo messo sul web anche una rivista che si chiama "Cinema". I contenuti sono realizzati da giovani e non si tratta di contenuti tradizionali.

La migliore pubblicità della Volkswagen è un video piuttosto stupido di due minuti, ma è amatissimo dal pubblico. Ed è stato realizzato da una nuova generazione di giovani redattori incaricati di andare a vedere un film e scriverne la recensione. Si sono ritrovati con un cane seduto tra di loro. Allora hanno chiesto al cane cosa pensasse del film. Umoreismo e molta ironia piacciono soprattutto ai giovani.

Nelle società del nostro gruppo la pubblicità è già affidata per il 70% a queste campagne digitali, pubblicate via web.

Grazie per aver ascoltato il mio intervento che, spero, non sia stato troppo caotico e confuso. Auguro a questo eccellente pubblico un grande futuro e vi ricordo che se sapremo cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie potremo raddoppiare il fatturato delle nostre imprese. Grazie ancora.

BIANCHERI

Avevo detto che Hubert Burda è un uomo fuori dall'ordinario, infatti ci ha dato una presentazione fuori dall'ordinario, dicendo cose molto interessanti e molto nuove. Il fatto che la grandissima parte delle innovazioni nel settore dei media vengano dall'altra parte dell'Atlantico e che da questa parte finora poche cose veramente innovative si siano viste, mi lascia una certa tristezza. Mi domando quando verrà il momento per l'Europa di diventare protagonista anche in questo campo strategicamente ed economicamente così rilevante.

Ma adesso cedo la parola ad un'altra persona fuori dall'ordinario, se posso così esprimermi, il Presidente Montezemolo.

Luca CORDERO DI MONTEZEMOLO

Anzitutto ringrazio di avermi invitato oggi a questo dibattito perché si tratta di un'iniziativa utile e importante che finalmente esce dai confini nazionali. Estremamente interessante è stata infatti la testimonianza di Burda e, sicuramente, lo saranno altrettanto quelle che sentiremo dopo.

Vi sono grato anche perché questa iniziativa mi permette di tornare nuovamente a temi, quelli dell'editoria, che mi hanno sempre appassionato e di cui fin dal 1979-80 mi sono occupato, anche in modo professionale.

Come Presidente di Confindustria, inoltre, pur non essendo la Fieg affiliata a Confindustria, non posso non seguire con attenzione, da un lato, e con un po' di

apprensione, dall'altro, quello che sta avvenendo nella carta stampata: un settore che, per il ruolo fondamentale che ha l'informazione, è di vitale importanza per lo stesso sistema democratico del nostro paese.

Bisogna anzitutto dire che qui parliamo di giornali e gli editori devono guardare al loro sviluppo e alla loro crescita in un contesto tecnologico che non è l'apocalisse, ma un momento di cambiamento radicale: e sempre, in momenti come questo, chi perde il passo rimane indietro e scompare.

Vorrei metter subito in chiaro una mia convinzione: siamo di fronte ad un interessante, straordinario, difficile momento di trasformazione radicale. Come in tutte le trasformazioni radicali ad essere messi alla prova sono imprenditori, giornalisti e tutti coloro i quali hanno ruoli nelle società editoriali.

Come sta avvenendo negli ultimi anni nel sistema industriale italiano nel suo complesso, chi si ferma è perduto e chi perde lascia sul campo la propria azienda. È una trasformazione in atto in tutte le imprese italiane; vale a dire in tutte quelle imprese che, come quelle editoriali, hanno sposato concorrenza, mercato e crescita.

Vorrei chiarire subito che, con tutto il rispetto per i new media, non è che si debba mettere in discussione il ruolo della stampa nel sistema dell'informazione. L'interrogativo al quale dobbiamo dare risposta è se saremo ancora in grado, da qui a qualche anno, di fare giornali così ricchi di pagine, di opinioni, di analisi, di inchieste e di approfondimenti.

Se noi guardiamo alla storia dell'editoria nel nostro paese, ci accorgiamo che grandi mutamenti sono già avvenuti. Corriere della Sera e Stampa, 25-30 anni fa, avevano molti giornalisti in meno, ma avevano sicuramente anche meno pagine e meno contenuti rispetto ad oggi. La pubblicità, il vero motore della crescita, era allora, 25-30 anni fa, agli inizi della grande galoppata degli anni successivi. Un giornale leader come La Repubblica, nel 1974, non cinquanta anni fa, addirittura non esisteva. Insomma, in questi 25-30 anni abbiamo assistito ad una grande, enorme trasformazione.

A mio avviso, però, la trasformazione, le sfide e, per certi aspetti, la crisi che stiamo vivendo oggi è molto diversa da quella di alcuni anni fa. Mi riferisco a quel momento in cui ci fu una grossa svolta nel mondo dei mass-media, cioè l'avvento della TV commerciale. In Italia, ci siamo trovati praticamente di fronte ad un fatto compiuto. Questa è stata la diversità rispetto ad altri paesi che hanno regolato la crescita e l'arrivo delle televisioni commerciali.

All'estero, sono stati posti dei limiti; in Italia sono arrivati a cose fatte quasi per definire uno status quo. Allora, però, vi fu un importante ammortizzatore dell'impatto delle emittenti commerciali, rappresentato dalla crescita economica del paese. Se, da un lato, la carta stampata ha visto decrescere le proprie quote di mercato, dall'altro, ha visto crescere notevolmente i propri ricavi pubblicitari in valori assoluti. Cito due cifre interessanti, anche per i nostri amici stranieri: il fatturato pubblicitario della stampa in euro, a valori correnti, è passato dal 1975 al 2005, in trent'anni quindi, da 128 milioni di euro (1975) a 2.780 milioni (2005). La quota di mercato, che era del 58,8%, è scesa al 30,2%. La televisione, nello stesso periodo, è passata da una quota di mercato del 17% al 56%. Questo è lo scenario con cui ci siamo confrontati.

Quindi, crescita della pubblicità, diminuzione delle quote di mercato della carta stampata, grande boom televisivo.

A fronte della forte espansione del fatturato pubblicitario dei network televisivi nazionali, le emittenti locali hanno fatto registrare tassi di crescita non significativi. La grande preoccupazione dei giornali locali per lo sviluppo delle televisioni locali che avrebbero potuto sottrarre loro risorse è dunque venuta meno.

Detto questo, bisogna sottolineare che oggi viviamo una situazione molto diversa da allora. Il momento è molto più complicato, perchè viviamo in un paese la cui crescita economica è lenta. Veniamo da anni in cui siamo stati l'unico paese al mondo, certamente in Europa, a crescita zero. Nel mondo occidentale, lo sviluppo economico fa registrare tassi inferiori rispetto a quelli dei paesi emergenti. È una prospettiva capovolta rispetto a quella di venti anni fa.

A rendere più complicato il quadro, nel nostro paese stiamo vivendo fenomeni che certamente negli Stati Uniti, ma anche nell'Europa del Nord, sono stati ampiamente sperimentati negli ultimi anni.

Il primo fenomeno è rappresentato dallo sviluppo delle televisioni a pagamento, via cavo o satellitari, che hanno moltiplicato l'offerta televisiva, da un lato, incidendo sulla diffusione dei giornali, dall'altro ritagliandosi una nicchia importante nella spartizione della torta generale pubblicitaria.

Il secondo fenomeno è rappresentato dall'avvento dell'era di Internet il cui effetto più grave è stato, ma soprattutto sarà, a mio modo di vedere, nella fine del monopolio dei giornali locali, parlo a livello pubblicitario.

Se consideriamo l'attuale assetto di mercato della TV a pagamento, emerge che in Italia SKY, di fatto, è come se fosse monopolista e non ha limiti al numero dei canali e, quindi, potenzialmente, dell'offerta pubblicitaria, pur in presenza di vincoli di affollamento orari e giornalieri sui singoli canali.

Questo altera gli equilibri con Mediaset e, a cascata, anche con la stampa nazionale. Sono fatti reali di questi giorni.

Per quanto riguarda Internet, diciamo ormai da diversi anni che è ancora in una fase iniziale. Paradossalmente continuiamo a ripeterlo, almeno per quanto riguarda la sua incidenza sui giornali. Tuttavia, cominciamo già a vedere segnali preoccupanti, ad esempio, sul piano della pubblicità legale e su quello delle ricerche di personale. È chiaro che Internet offre una possibilità di presentazione di curriculum e quant'altro nettamente superiore a quello che può prospettare la carta stampata e, in prospettiva, penso che ne ospiterà quote crescenti.

L'aspetto più preoccupante di Internet è dato però dalla tecnologia sviluppata dai motori di ricerca che va molto al di là dei contenuti. Il pericolo, cioè, viene dalla capacità di un motore di individuare la provenienza del collegamento, quindi di inserire pubblicità mirata, un servizio di *sartoria su misura* sempre in crescita a cui difficilmente i giornali possono rispondere. Questa era da sempre la riserva di caccia dei giornali locali.

Negli Stati Uniti, i giornali locali sono già stati costretti a venire a patti con i grandi motori di ricerca, consegnando ai loro sistemi di vendita elettronica parte (per ora) delle proprie pagine. Viene da chiedersi cosa avverrà in prospettiva delle reti di vendita della pubblicità e, altra incognita, cosa avverrà sul piano occupazionale.

Vi è un'altra minaccia per i giornali, sia per i quotidiani che per i periodici, nazionali o locali che siano: i processi di convergenza tecnologica che faranno del telefono cellulare il mezzo di veicolazione di informazione, intrattenimento audiovisivo e, logicamente, di pubblicità. Richiamo la vostra attenzione sulle potenzialità di un mezzo che offre la possibilità di collocare un messaggio mirato e facilmente reperibile.

Quella che mi sembra si debba avere ben chiara è la minaccia rappresentata dall'ingresso sul mercato della pubblicità di attori che, vorrei dire, pretendono senza dare; di motori di ricerca e di operatori di telefonia mobile che, certamente, tra le loro responsabilità non hanno quella di produrre contenuti.

I motori di ricerca, per la loro stessa natura, attingono proprio dai contenuti prodotti da altri. Ai telefonini i contenuti non servono, una notizia, uno show TV possono

distrarre l'utente, addirittura ridurre l'attenzione. La loro forza sta nella tecnologia, nell'intelligenza artificiale ma altamente sofisticata sviluppata dal software, che porta il messaggio pubblicitario direttamente a chi viene ritenuto potenzialmente interessato e ben disposto a ricevere in quel preciso momento della giornata un certo tipo di messaggio.

Si profila ormai chiaramente una competizione, uno scontro fra mezzi diversi non solo per tecnologia, come i giornali e la TV, ma anche in termini di componente umana, prevalente negli uni e assente negli altri. Da un lato abbiamo gli uomini, giornalisti, cantanti, deejay, impiegati, operai, attori, venditori di pubblicità; dall'altro, sistemi matematici ultra sofisticati e software in cui sono stati investiti miliardi di euro.

Vorrei provocatoriamente dirvi che a mio modo di vedere questi software sono come delle piante parassite. Si arrampicano sui muri, hanno bisogno di una parete per crescere, ma alla fine distruggono questo muro.

I motori di ricerca hanno bisogno dei giornali per svolgere le loro ricerche, per avere materiale, ma prosciugano le fonti della pubblicità che tengono necessariamente in vita i giornali.

Credo che il nodo sia tutto qui, nella pubblicità, visto che i prezzi di copertina - lo sappiamo bene - difficilmente a breve potranno essere ancora aumentati a fronte di un'offerta crescente di informazione gratuita, su carta e via internet.

La questione di fondo non è se in futuro ci saranno ancora i giornali. Ci saranno sicuramente e lo dico forte, ma non sappiamo come saranno e in quanti li faranno. In altri termini, gli interrogativi ai quali non è facile rispondere riguardano le risorse, se saranno sufficienti per permetterci di leggere i giornali che leggiamo oggi. Se saranno fatti da imprese in grado di stare sul mercato, senza dipendere da finanziamenti pubblici per sopravvivere, in grado di contare su mezzi propri per investire e, quindi, per espandersi.

Nel nostro paese, ma non solo, ci sono tanti esempi di attività culturali che vivono di sovvenzioni: opera, teatro, parte del cinema italiano. Certamente hanno una loro dignità, una loro importanza nella vita non solo culturale del paese. Però non hanno un rapporto con il mercato, anzi, è capitato di leggere recentemente che metà dei titoli di film finanziati dallo Stato italiano alla fine non arrivano nemmeno nelle sale, quindi il rapporto con il mercato non c'è.

Per concludere, non so se gli editori aderenti alla FIEG vogliano la stessa cosa. Se - parlo provocatoriamente - vogliano rinunciare a competere sul mercato, rinunciare ad essere imprenditori, quindi vivere di sussidi statali. Ripeto è una provocazione perché so benissimo che non è così. Allora dobbiamo stare attenti ad affrontare le sfide del mercato che hanno affrontato tanti nostri colleghi imprenditori.

Prendo un esempio che mi vede parte in causa, quello delle automobili. Nelle automobili da competizione, quindici anni fa, c'era la meccanica e gli ingegneri meccanici. Oggi ci sono l'elettronica, l'aerodinamica e, all'interno delle singole aziende, le componenti, anche professionali, sono diverse. Hubert Burda è stato uno dei primi, in epoche non sospette, ad affrontare questi problemi e ha dimostrato come l'integrazione con Internet oggi sia assolutamente fondamentale. Credo che di questi sviluppi ne parlerà bene anche Vittorio Sabadin.

Un'ultima notazione sempre sul piano provocatorio. A Roma ci sono ancora delle vetture a cavallo, bellissime, per i turisti, però sappiamo che sono rimaste fuori dal tempo. Credo che il messaggio forte che emerge anche da questo *benchmarking* internazionale riguarda la grande sfida di innovazione, di creatività, di rischio imprenditoriale che attende le imprese editoriali che dovranno anche puntare su

nuove professionalità che, in un settore in trasformazione, rappresenta l'aspetto più interessante e coinvolgente.

Mi dispiace di non vedere qui oggi i rappresentanti della Federazione Nazionale della Stampa perché credo che queste sfide, come tutte le sfide di straordinaria importanza, vadano vissute insieme.

Quando mi occupavo direttamente di giornali, ho avuto modo di verificare da vicino il senso di responsabilità dimostrato per esempio dai poligrafici nella trasformazione delle tecnologie dei giornali, con momenti di grande difficoltà che è stato possibile superare.

Credo che in momenti come questi sia importante lavorare insieme. Oggi noi vediamo chiaramente quali sono i problemi. Li dobbiamo affrontare con la consapevolezza che per tutto il sistema delle imprese italiane sicuramente c'è bisogno di più flessibilità, proprio per rispondere ad una sfida di mercato che non è solo nazionale. Certamente nel settore di cui parliamo c'è bisogno di una forte interfunzionalità professionale per operare con i nostri prodotti, cioè i giornali, su piattaforme multimediali.

Auspico, quindi, momenti di riflessione attiva comune, non di riflessione dormiente. Credo sia sbagliato incolparsi reciprocamente: qui c'è una grande sfida di trasformazione, ci sono delle grandi opportunità, ci sono dei grandi rischi, c'è la volontà di guardare avanti in un mondo che si trasforma. Ma attenzione, è un mondo che pone necessariamente agli imprenditori del settore - e non solo agli imprenditori - delle scelte coraggiose, sicuramente delle scelte rischiose, sicuramente una grande innovazione, avendo la consapevolezza che indietro non si torna. Dobbiamo guardare avanti, sapendo che i giornali ci saranno sempre, conoscendo la sfida che ci aspetta e sapendo ancora una volta che, come in tutti i mestieri, vince chi è più bravo degli altri.

BIANCHERI

Grazie molte Luca per un intervento molto chiaro e lucido, che ha messo in evidenza come noi dobbiamo trovare in comune soluzioni che rispecchino la mutata realtà del mercato. Nel nostro settore il mercato ha diverse esigenze, va in diverse direzioni e noi dobbiamo seguirlo, capirlo, interpretarlo con il nostro prodotto. Grazie ancora per l'importante intervento.

Vorrei dare la parola adesso a Carlo d'Asaro Biondo del Gruppo Lagardère.

Carlo d'ASARO BIONDO

Vorrei anche io iniziare con un ringraziamento per due motivi. Il primo motivo è legato alla natura internazionale di questo convegno ed io, all'interno di Lagardère, mi occupo delle attività del Gruppo non in Francia ma in tutto il resto del mondo. Il secondo motivo è che sono italiano, arrivato da un mese nel settore provenendo da un portale Internet, ed è un particolare piacere parlare per la prima volta in Italia.

Non credo che parlare di crisi o di cambiamento sia la giusta prospettiva per inquadrare i momenti che stiamo vivendo. Siamo di fronte ad un cambiamento non di settore, ma di comportamento dei consumatori. Oggi la giornata è scandita da ritmi diversi con un'accelerazione di questi ritmi che, tra l'altro, sono diversi per ciascuna frangia della popolazione. Sono diversi per età, per ceto, per attività: tutto questo richiede un'estrema attenzione e rigore nell'analisi del problema ed impone che questa analisi venga fatta a livello di singolo comparto.

Per citare un esempio, anche perché sono siciliano, ricordo le parole di Tancredi nel Gattopardo, mentre partiva per la guerra unendosi ai garibaldini. Tancredi era un nobile ed incontrando suo zio disse: "perché nulla cambi, bisogna che tutto cambi".

Vorrei citare anche Vittorio Saba che parla di Murdoch dicendo: "vincerà il più agile, o vincerà il più veloce". Io credo in realtà che a vincere sarà il più equilibrato e il più rigoroso.

Vediamo il senso di questa mia affermazione.

Il cambiamento comporta l'obbligo di rivedere completamente l'organizzazione di tutti i fattori della produzione, la tecnologia, il fattore umano. In Inghilterra, al giornale *The Independent*, alcuni giornalisti svolgono compiti audio e video, lavorano contemporaneamente sul web e sulla stampa, cambiano il loro mestiere, il loro modo di lavorare, il loro modo di affrontare i contenuti. Cambia la tecnologia, perché come ha detto Hubert Burda, si tratta oggi di utilizzare dei meccanismi di approccio al cliente diversi, non si tratta soltanto di presentargli un contenuto. Mettere il giornale o la rivista sul web non serve, ma bisogna creare le possibilità per i clienti di fruire del contenuto secondo i loro modi di vita. Noi rischiamo, anche se quanto dico non sembrerà umile, ma in fondo credo lo sia, di non perdere un treno, ma di perderne due. Non si tratta del web, ma si tratta della mobilità del cambiamento dei modi di vita. Tutto quanto avverrà nella telefonia mobile sarà una rivoluzione ancora più veloce e profonda di quella vissuta sul web.

Altro aspetto importante da considerare riguarda l'equilibrio tra costi e ricavi. Negli ultimi anni abbiamo affrontato nel settore profondi cambiamenti cercando di razionalizzare il modo di produrre, naturalmente cercando di diminuire i costi. Ma se non dedichiamo un'attenzione altrettanto forte nel cambiare il *business model* e nel rivedere i ricavi, a lungo termine, purtroppo, i problemi si ripresenteranno.

Vi è poi l'esigenza di equilibrio anche tra strategia ed esecuzione. Per aver lavorato per qualche anno, tre anni per la precisione, in un portale internazionale come AOL, pensavo che la strategia fosse fondamentale. Ho studiato per anni strategia e ritenevo essenziale ragionare nel lungo termine. Ho scoperto a mie spese, però, che quello che conta è l'esecuzione.

Perché YouTube funziona e altri siti non funzionano? Perché l'iPod è un prodotto che ha avuto un successo enorme mentre altri prodotti non l'hanno avuto?

Perché sono stati configurati e realizzati sulla base dell'esperienza maturata nei rapporti con i clienti. Ricordo un insegnamento che ebbi anni fa da Richard Branson della Virgin, il quale disse: ho dovuto creare una compagnia aerea in un momento di crisi. L'ha creata pensando a quella che lui chiama la *customer will*, cioè all'esperienza del cliente da quando acquista un biglietto, va all'aeroporto, sale sull'aereo, scende dall'aereo, fino a quando torna a casa. Il cliente che vola in classe economica vuole determinate cose, quello che vola in business ne vuole altre. In poche parole, Branson ha cambiato il modo di servire i clienti. Questo è un approccio di esecuzione non di strategia.

L'equilibrio va anche ricercato tra attività esterne ed interne. Non sta a me parlare di rapporti sindacali, però è chiaro, che lo si voglia o meno, il cambiamento deve riguardare tutti i fattori della produzione e deve avvenire anche nel mestiere, nel modo di lavorare.

Facendo consulenza per alcuni anni, mi sono accorto che la cosa più difficile, naturalmente, è far accettare il cambiamento. Però quando lo si vive non è poi così brutto, né così difficile. Certamente il primo passo è difficile, in quanto si tratta di accettare di dover cambiare quello che si è fatto per anni e farlo in un modo diverso.

Parlando del Gruppo Lagardère, perché cambia e come cambia? Lo ho appena detto, cambia perché cambiano i comportamenti dei clienti. Non possiamo affrontare un discorso generico pensando che si tratti soltanto di tagliare costi o di rivedere modalità produttive, anche se questo va fatto.

Come cambia? Lavoreremo per tema. Abbiamo sei temi in cui abbiamo una presenza importante. Il primo tema è la donna. Devo dire che sono molto fortunato, un italiano che va a lavorare in un'azienda che si occupa di donne e non ha neanche bisogno di essere gay, è straordinario!

La nostra attenzione è rivolta a come le donne utilizzano il prodotto, il contenuto.

Il secondo asse di ragionamento è che noi non possiamo guardare soltanto alla stampa periodica, ma dobbiamo guardare all'insieme delle attività della società in modo integrato.

Così, abbiamo integrato la stampa e le 240 riviste che abbiamo in quaranta paesi del mondo, con le attività di radio, maggiormente presenti in Francia e nei paesi dell'Est, e col le attività televisive. Abbiamo impostato la produzione di contenuti secondo formati temporali adatti al mezzo utilizzato: tre minuti per la telefonia mobile, venti minuti per il web, cinquanta minuti per la televisione e così via. Viene adottato un rigore estremo nel cercare di combinare i diversi contenuti con i diversi mezzi.

Altro elemento importante dei processi di cambiamento in corso all'interno del Gruppo Lagardère riguarda l'organizzazione del lavoro. Fino a pochi anni fa si parlava del web e della telefonia mobile cercando di tenere i team separati. Si era soliti dire: siccome all'interno non capiamo bene quello che avviene, creiamo una struttura esterna che se ne occupa e in qualche modo entriamo nelle nuove tecnologie.

Oggi ci siamo resi conto che, proprio per non cambiare nulla, perché tutto rimanga uguale, perché si rimanga vivi e si continui a crescere, bisogna cambiare tutto. Il cambiamento deve essere strutturale. Abbiamo apportato un cambiamento organizzativo cercando di fare in modo che tutti i comparti dell'azienda interessati dal cambiamento possano parteciparvi e dare un contributo.

Le caratteristiche fondamentali del lavoro che stiamo portando avanti sono dunque: rigore, equilibrio e grande volontà di affrontare i problemi tenendo conto e mettendo al centro l'utente finale e non noi stessi. Ripeto, parlare del settore interessa noi, parlare dei clienti interessa tutti. Credo sia importante riuscire a dimenticare noi stessi per affrontare i problemi che avremo davanti in modo da poterne uscire vincenti. Si tratta di capire come le nuove generazioni leggono i contenuti, cosa vogliono fare e che tipo di contenuti vogliono, creando un intreccio che leghi il web, la stampa, la televisione.

Sono convinto che la stampa, sia quotidiana che periodica, non morirà. Però dobbiamo capire come la stampa potrà esercitare il suo ruolo in un mondo dove il controllo non è nelle nostre mani. Lo ha detto Montezemolo, con i motori di ricerca e con le nuove tecnologie, il controllo è passato nelle mani dell'utente finale. Per cui, se vogliamo che niente cambi nell'esercitare un ruolo nella società di domani, bisogna che tutto cambi.

Ultima nota che vorrei fare è sull'Italia. Ho letto sui giornali tempo fa, che si dubita dell'interesse di Lagardère verso l'Italia. Vorrei chiarire che questo non è esatto. L'Italia è il terzo o il quarto paese in termini di interesse per noi; abbiamo un'attività che è presente in diversi segmenti di mercato e abbiamo un management, con Stefano D'Alessandri, verso il quale nutriamo fiducia e che fa un lavoro di qualità. Quindi, per chiarire, per quanto io ne sappia, Lagardère con l'Italia vuole continuare a lavorare e incrementare la sua presenza. Noi investiremo nell'online per aumentare la nostra capacità di generare traffico; investiremo per acquisire esperienze e

competenze che ci aiuteranno a crescere; investiremo nei contenuti per creare la massa critica necessaria per essere rilevanti.

BIANCHERI

Ringrazio Carlo d'Asaro Biondo per la chiarezza con cui ha indicato le strategie internazionali del gruppo Lagardère, ma anche per quanto ha detto dell'Italia e della rilevanza che il mercato italiano riveste nelle strategie più generali del gruppo.

Dopo il breve intervallo, riprendiamo il nostro incontro. Mi pare che finora non siano mancate le sfide e anche alcune provocazioni. Sono sicuro che ve ne saranno anche ora.

Passo la parola a chi rappresenta tutti i giornali del mondo, perché è Presidente della WAN, l'Associazione mondiale degli editori di giornali, Gavin K. O'Reilly.

Gavin K. O'REILLY

Sono molto lieto di essere qui stamattina. Oggi farò una cosa piuttosto originale per una conferenza sui giornali: parlerò proprio di giornali.

Di là dall'ironia, vi faccio presente che frequento questo tipo di conferenze in tutto il mondo e spesso devo constatare che nessuno vuole più parlare di giornali. Si parla esclusivamente di editoria online.

Non voglio in nessun modo avere un atteggiamento riduttivo nei confronti delle incredibili possibilità offerte dalla rete. Desidero solo collocare il discorso in una prospettiva più ampia.

Per iniziare, dico che, a mio avviso, la nostra sfida principale non è rappresentata da Internet e dall'editoria online, ma dall'apatia e dall'indifferenza dei consumatori.

Tutti noi editori dovremmo tentare di affrontare questo problema.

Il mio punto di vista in relazione a questo argomento deriva dall'esperienza nella direzione della mia azienda, Independent News and Media. Siamo un gruppo che pubblica giornali, il 45% del nostro fatturato deriva dalla pubblicazione di giornali. In tutto il mondo ne abbiamo 180, dall'Australia all'India, dalla Nuova Zelanda all'Irlanda e al Regno Unito con The Independent, che ha sede a Londra

Come è già stato accennato da Boris Biancheri, ho l'onore di presiedere la WAN, l'associazione mondiale degli editori di giornali, un organismo no-profit e non governativo, che ha sede a Parigi e che rappresenta l'intero settore dell'editoria di quotidiani, un settore il cui fatturato è di 180 miliardi di dollari USA.

Vorrei spiegare brevemente cosa è e cosa fa la WAN.

Fu fondata nel 1948 e raggruppa gli editori di quotidiani e le agenzie stampa: 18.000 testate di 110 paesi in tutto il mondo.

Abbiamo tre obiettivi primari:

- 1) difendere e promuovere la libertà di stampa
- 2) contribuire allo sviluppo dei giornali
- 3) promuovere la collaborazione tra le organizzazioni associate ed è proprio in nome di questa collaborazione che sono molto lieto di essere qui a Roma oggi.

Vorrei anche menzionare un'altra iniziativa che affronta le preoccupazioni molto importanti alle quali ha fatto anche cenno Luca Montezemolo, riguardanti l'uso non autorizzato e non regolamentato dei contenuti dei quotidiani da parte dei motori di ricerca.

La WAN, lo European Press Council (EPC), l'International Publishers Association (IPA) e la European Newspaper Publishers Association (ENPA) hanno infatti promosso un

progetto denominato ACAP che è l'acronimo di Automated Content Access Protocol. Il progetto prevede la creazione di un protocollo per l'identificazione automatica dei contenuti protetti da copyright che vengono indicizzati dai motori di ricerca. Il progetto ha una portata globale e prevede l'impiego di tag testuali standardizzati, veri e propri bollini digitali al cui interno sono indicati i dettagli sulle modalità d'uso e di fruizione dei contenuti sui quali viene posto il bollino. Il metodo punta ad evitare qualsiasi tipo di conflitto tra editori e motori di ricerca, evitando che i primi perdano il controllo delle informazioni pubblicate su Internet.

L'obiettivo principale della WAN è soprattutto la salvaguardia della libertà di stampa, tentando di combattere le violazioni e le limitazioni alla libera circolazione delle informazioni nella nostra società.

Riteniamo che sia essenziale poter contare su un settore economicamente autosufficiente, perché solo la stampa realmente indipendente può essere veramente libera.

La WAN è anche leader a livello mondiale nella raccolta di informazioni e statistiche e nel campo della ricerca e dello sviluppo per il nostro settore, capace di identificare e segnalare le nuove tendenze nel settore dei media.

In particolare vorrei fare riferimento a una dei nostri studi, denominato "Shaping the future of the newspaper", che oggi è diventato un modulo strategico chiave per il nostro settore.

Inoltre siamo accreditati presso le Nazioni Unite, l'Unesco e il Consiglio d'Europa.

Dopo questa breve introduzione sull'associazione mondiale, desidero illustrarvi il mio punto di vista, leggermente controcorrente, sugli sviluppi in atto nel nostro settore. Secondo me i giornali sono i media del futuro e non del passato.

Dico questo, nonostante i ripetuti e monotoni allarmi che sostengono che il nostro sia un settore in fase di declino terminale.

Gli esperti di media ci dicono tutti i giorni che i giornali vanno male, che la diffusione non cresce perché i giovani non leggono.

Ma la ragione per la quale i giovani non leggono, così come d'altra parte fanno anche altre fasce della popolazione, è che la gente è troppo impegnata e il tempo a disposizione è poco.

E anche quando riusciamo a farli leggere, questi consumatori sembrano sempre più riluttanti a pagare per l'informazione che ritengono debba essere gratuita.

Nello stesso tempo, gli esperti ci dicono che Internet è lo strumento che sarebbe finalizzato alla distruzione del settore che qui rappresento, quello degli editori dei giornali. Avete già sentito queste argomentazioni e indubbiamente le sentirete ancora. Questa percezione eccessivamente semplicistica e negativa ha contaminato i mercati azionari e i mercati dei capitali in tutto il mondo. Oggi è pressoché impossibile trovare un analista del settore dei media che abbia più di 25 anni e che non preveda altro che una condanna all'estinzione per l'editoria giornalistica.

Come dirigenti del settore, simili previsioni dovrebbero preoccuparci molto, perché esse si ripercuotono non solo sul modo in cui impostiamo le nostre attività e definiamo le strategie future, ma incide anche sulle modalità secondo le quali i capitali saranno investiti nel nostro settore in futuro e in molti casi spiega anche perché questi capitali non saranno investiti nel futuro.

Naturalmente al coro dei profeti di sventura, a questa grande negatività, si aggiungono, amplificandone gli echi, proprio i nostri giornalisti, i nostri collaboratori, che sembrano entusiasti di cogliere l'opportunità per scrivere che il nostro settore sta morendo, affermando, in modo particolarmente acritico, che il futuro è tutto affidato a Internet.

Come ho già detto prima, non ho dubbi sulle stimolanti prospettive offerte dalla rete, e sono io stesso a dire che noi stessi, gli editori, che stiamo vincendo la battaglia per lo spazio sulla rete, non dovremmo mai dimenticare che le caratteristiche strutturali del consumo dei media non sono mai così semplici.

Però, non si può affermare con sicurezza quale sarà lo scenario futuro, se esso sarà tutto bianco o tutto nero.

Nè si può sostenere che ci sarà solo Internet o solo i giornali, o solo la televisione in alternativa ai giornali.

Gli esperti e gli analisti dei media dovrebbero ricordare che il loro punto di vista non è sempre il migliore per giudicare il mercato e le dinamiche del consumo dei media da parte del pubblico nel suo complesso.

Per questo, essendo irlandese, apprezzo molto una citazione di Oscar Wilde che diceva che "Un senso di imminente tragedia consente agli irlandesi di vivere lunghi periodi di serenità".

Spero che la traduzione in italiano renda il senso della citazione, perché nella mia lingua è davvero molto divertente.

Ed allora vi dico che sono lieto di essere qui per affermare che intravedo un futuro vitale e vibrante per l'editoria giornalistica.

Uno sguardo ad alcuni dati complessivi del settore può aiutarci a definire meglio il quadro di riferimento in cui operiamo.

Innanzitutto il nostro settore ha grandi dimensioni e che lo crediate o no sta crescendo a livello mondiale. Il suo fatturato complessivo, come ho già detto, è di 180 miliardi di dollari l'anno, in un mercato globale dei media il cui valore viene stimato attorno ai 750 miliardi di dollari USA.

I 180 miliardi di dollari realizzati dai quotidiani traggono origine da un bacino di 439 milioni di consumatori che quotidianamente acquistano uno dei nostri giornali, mentre a leggerli sono circa 1,4 miliardi di persone ogni giorno.

A differenza di quanto molti credono, non mi pare che questi dati avvalorino l'idea che il settore della carta stampata sia destinato a restare un remoto ricordo del passato.

Segnalo che oggi quello della carta stampata rappresenta il principale mercato pubblicitario del mondo con una quota del 43% e i quotidiani da soli possono vantare una quota del 30% circa.

Se approfondiamo ancora altri dati sulle tendenze della stampa mondiale, negli ultimi 12 mesi gli utili derivanti dalla pubblicità sono aumentati del 6% a livello mondiale.

Oggi i quotidiani sono il secondo veicolo pubblicitario dopo la televisione e superano di gran lunga la spesa pubblicitaria complessiva nella radiofonia, nel cinema, nei periodici e in Internet.

Ma ancora più sorprendente è il fatto che nei quotidiani i volumi pubblicitari sono in crescita.

Ho sentito nelle relazioni introduttive che questo dato non sarebbe vero in Italia. Non sono un esperto del mercato italiano, ma vi sono altri mercati, anche nell'Europa Occidentale, dove i quotidiani fanno registrare aumenti dei ricavi pubblicitari consistenti. Torneremo su questo aspetto in seguito.

Se osserviamo la diffusione dei quotidiani a livello globale, il dato risulta alterato dai mercati a rapida crescita come quelli dell'India e della Cina. Comunque, resta il fatto che le vendite a livello mondiale risultano aumentate del 2,36% nell'arco degli ultimi 12 mesi, con un aumento complessivo del 10% nell'arco degli ultimi 5 anni.

Uno dei fattori che hanno contribuito a questo sviluppo è legato al fatto che gli editori hanno effettuato attività di sviluppo e investimento per il lancio di nuove testate.

Nel 2005 le testate dei quotidiani risultavano essere più di 10.000, una soglia che non era mai stata raggiunta nella storia del settore.

Il settore sta dunque registrando un certo grado di crescita, non dappertutto, ma la crescita c'è anche perché si continua a investire e a innovare.

Negli ultimi 5 anni, più di 8 miliardi di dollari USA sono stati investiti in tecnologie legate alla produzione dei giornali.

L'accento al livello degli investimenti mi offre lo spunto per sottolineare che l'editoria quotidiana riguarda le vite di molte persone, non solo i lettori e il loro diritto di essere informati, ma anche quelle delle persone che vi lavorano come i giornalisti, vale a dire i professionisti dell'informazione.

Oggi il settore dell'editoria quotidiana occupa più di due milioni di persone a livello mondiale.

Se osservo le statistiche generali del settore e la mia azienda in particolare, che registra una crescita degli utili; se osservo come i mercati dei media si evolvano rapidamente e come le dinamiche e le tendenze digitali stiano di fatto causando in una certa misura processi di migrazione e di cannibalizzazione, credo che, nonostante tutto questo, il futuro ci riservi più opportunità del passato.

Voglio darvi qualche ulteriore informazione in proposito. Ho appena trascorso una settimana negli Stati Uniti a contatto con i gestori degli hedge funds e con gli analisti del settore dei media. Ho incontrato questi operatori a New York, Chicago, Boston e pochi giorni prima ero stato anche a Londra e a Francoforte. Parlando con costoro ho cercato di farmi spiegare che prospettive prevedono per il nostro settore.

Da quegli incontri mi è rimasta un'impressione che spero troverete in qualche misura incoraggiante. Questo è quello che mi hanno detto: giornali e Internet possono (di fatto questo sta già accadendo) coesistere felicemente, riconoscendo così, come ho già detto prima, che il consumo dei media non esclude gli uni a beneficio dell'altro.

Le aspettative dunque cambiano e questo anche perché i consumatori adottano modalità di fruizione diversificate.

Guardano la televisione, si collegano a Internet e leggono i giornali. Un mezzo non deve necessariamente escludere gli altri.

Tuttavia, credo che una delle argomentazioni più importanti, che ho sentito soprattutto negli Stati Uniti, riguarda il fatto che forse il business online non offre possibilità di profitto così promettenti e finanziariamente importanti che molti ritengono.

Vi faccio un esempio, se prendete il valore complessivo del mercato pubblicitario online a livello mondiale, si può parlare di cifre comprese tra 18 e 20 miliardi di dollari USA, pari al 5% del mercato pubblicitario a livello mondiale.

Prendiamo in considerazione due sole aziende, Google e Yahoo, che da sole realizzano più del 60% del fatturato pubblicitario online. È un fatturato che, riconosco, è destinato a crescere. Però, attualmente, vale circa 7-8 miliardi di dollari, di gran lunga inferiore ai 180 miliardi di dollari che realizzano i quotidiani.

Con questo non voglio dare un giudizio negativo sul mercato online, voglio solo chiarire meglio i dati che vengono messi in circolazione.

Luca Montezemolo e Hubert Burda hanno fatto un'osservazione su Google. Oggi Google vale 110 miliardi di dollari e l'ironia è che si tratta della più grande società del settore dei media a livello mondiale che non paga neanche un centesimo per ciascun contatto. Un fatto sul quale voglio che voi riflettiate.

Un altro aspetto che è stato trattato, soprattutto nella presentazione di Hubert Burda, riguarda il fatto che Internet, così come la conoscevamo in passato, non è più un mezzo basato esclusivamente sui testi scritti.

La banda larga agevola la veicolazione di contenuti più ricchi, indipendentemente dal fatto che il materiale provenga dagli utenti o sia prodotto dalle strutture stesse. Resta il fatto che si registra un aumento dei contenuti audiovisivi. Quindi Internet sta diventando uno strumento quasi televisivo. Credo che questo contribuisca a frammentare ancora di più i mercati del settore audiovisivo e credo che anche questo dato sia positivo per i giornali.

Voglio tornare su un aspetto al quale ho già accennato.

Credo che il pubblico sia sempre più convinto del fatto che i gruppi editoriali stiano facendo un buon lavoro per quanto riguarda Internet. Stiamo riuscendo ad ampliare il nostro pubblico di utenti e i nostri fatturati. Le nostre strategie non dovrebbero basarsi sulla cannibalizzazione del nostro business esistente per poi farlo migrare sul web, ma dovremmo utilizzare Internet per ampliare il nostro pubblico, aumentare il nostro fatturato e i nostri utili.

Vi è poi la questione della frammentazione del mercato. Per noi è un fenomeno tra i più importanti e rappresenta la più grande opportunità per gli editori di giornali. È un processo che si sta verificando a una velocità incredibile con la proliferazione dei canali, dei nuovi siti web, con le velocità sempre più elevate consentite dalla banda larga, con gli screen ads, con i personal video recorder. I consumatori stessi stanno diventando editori in tempo reale e sempre più spesso gli autori dei messaggi pubblicitari.

Di fronte a questi fenomeni, appropriandomi del linguaggio di internet, mi sento di affermare che i giornali sono di fatto il browser migliore di tutti. Infatti sono portatili, pratici, specifici e eterogenei e il tutto al prezzo di una tazzina di caffè.

Da molti punti di vista mi piace ricordare che nell'era di Internet, se il giornale non esistesse, probabilmente dovremmo inventarlo.

Il comico statunitense Jerry Seinfeld è riuscito a riassumere efficacemente la capacità di informare di un quotidiano "È sorprendente come tutte le notizie del mondo, ogni giorno, riescano a riempire sempre esattamente un giornale".

Non perdiamo di vista questo aspetto, questo è quello che riusciamo a fare meglio noi come editori di giornali.

Decifriamo e decodifichiamo questo mare di informazioni, questo sovraccarico di informazioni, siamo noi a stabilire l'ordine di priorità e poi forniamo le notizie ai consumatori in un format efficace e facile da consultare.

È vero, i mercati mondiali dei media stanno indubbiamente evolvendo e stanno cambiando, ma non esiste alcun cambiamento paradigmatico. Ho ascoltato questa espressione così tante volte! È un processo che io non chiamo "rivoluzione", per me si tratta semplicemente di "evoluzione".

Ciascuno di noi editori, presente in questa sala, ogni giorno realizza un prodotto che ha la capacità di interessare i consumatori che sono disposti ad acquistarlo.

Ma per noi il rischio è che l'inerzia dei consumatori, che sono la vera risorsa del nostro settore, possa trasformarsi in apatia e indifferenza. È un rischio da scongiurare e richiede a tutti noi di investire continuamente nei nostri prodotti, nell'innovazione e nel brand marketing.

È inutile lamentarsi per il calo della diffusione se non si è pronti ad effettuare gli investimenti necessari per evitare che ciò accada.

Gli investimenti vanno anche indirizzati sulle attività online, un settore nei confronti del quale, come vedete, non esprimo posizioni negative. Come ho già detto in precedenza, l'obiettivo deve essere quello di raccogliere un grande pubblico, non quello di cannibalizzare il pubblico esistente.

Se tutto questo richiede investimenti aggiuntivi, è giusto domandarsi dove potremo trovare le risorse necessarie da investire sui nostri marchi e sull'innovazione del prodotto.

A tale proposito, lo sforzo maggiore deve essere fatto per raggiungere significativi livelli di efficienza e di produttività nelle nostre aziende e in tutte le loro articolazioni produttive.

Non conosco a fondo il mercato dell'editoria dei giornali in Italia, ma sospetto che sia simile a quelli degli altri paesi.

Ovunque si registrano pesanti situazioni di costi ereditati dal passato che devono essere affrontate e risolte in modo equo.

Se riusciamo a superare questo tipo di difficoltà, dovremo poi continuare a fare ciò che abbiamo sempre fatto. Noi editori siamo intimamente legati ai mercati locali e pertanto dobbiamo continuare a investire nelle nostre comunità locali, perché questo, in fin dei conti, è l'aspetto che ci differenzia dagli altri media.

L'anno scorso al mio gruppo è andata bene. Infatti abbiamo visto crescere i nostri ricavi. La diffusione complessiva delle nostre testate è aumentata del 5% e la pubblicità del 6%.

Secondo me, oltre alla nota fortuna degli irlandesi, credo questo sia dovuto al fatto che abbiamo continuamente lavorato sulla nostra struttura dei costi. Il denaro che abbiamo ottenuto da queste operazioni naturalmente è andato anche a premiare i nostri azionisti, e io ne sono felice, ma abbiamo anche reinvestito costantemente risorse nei nostri prodotti.

Abbiamo lavorato per rendere la struttura dei costi più flessibile e più adeguata alla natura ciclica del mercato pubblicitario.

La nostra politica è stata basata sulla generazione dei risparmi attraverso una più razionale utilizzazione dei fattori produttivi e delle tecnologie disponibili. I risparmi ottenuti sono stati investiti nei sistemi di stampa, nel circuito distributivo e nella rete. Il 50 per cento delle risorse è stato però investito nel miglioramento dei nostri prodotti, con particolare attenzione ai prezzi ed ai contenuti redazionali.

Il nostro obiettivo di editori, soprattutto in un momento nel quale i consumatori sono estremamente volatili, deve essere incentrato sulle aspettative del pubblico.

Dobbiamo abbandonare i mercati che non sono adatti per noi.

In questo senso, un esempio può essere rappresentato dal nostro quotidiano londinese "The Independent". Era un giornale a formato lenzuolo. Alla fine del 2004 abbiamo fatto una scelta molto coraggiosa e l'abbiamo trasformato in un tabloid. Sembra un'idea molto semplice e di fatto lo è, ma ci ha garantito un aumento del fatturato del 22% e un aumento dei nostri lettori del 31%.

Quindi, secondo me, se vogliamo far crescere le nostre aziende non dobbiamo guardare al passato ma dobbiamo investire sul futuro, dobbiamo rischiare e dobbiamo innovare, ristrutturando le nostre linee di prodotti per un mercato del consumo che si fa sempre più complesso.

Il nostro settore dipende fortemente dalla pubblicità e per tutti gli editori in questa sala c'è una grande opportunità da sfruttare a proprio vantaggio: la frammentazione che si registra sul mercato dei media.

Secondo me i quotidiani non sono affatto i media di ieri ma del futuro.

Al tempo stesso, per quanto riguarda le strategie online delle quali oggi abbiamo già sentito diffusamente parlare e probabilmente ne sentiremo parlare ancora in seguito, il mio consiglio è di non essere difensivi. Bisogna essere aggressivi, ma nell'essere aggressivi, assicuratevi di ottenere un adeguato rendimento sui vostri investimenti, come fareste per qualunque altro investimento.

Per entrare in Internet non possiamo abbandonare la logica commerciale che ha governato il nostro settore per così tanti anni. Dobbiamo esigere un rendimento dai nostri investimenti e dobbiamo anche pretenderlo dalle nostre divisioni online che dovranno garantire fatturati, bacini di utenza e utili in costante aumento.

La considerazione finale e più importante che voglio fare è che oggi come ieri dobbiamo continuare a promuovere attivamente le nostre attività tipiche. La fiducia crea la fiducia. Se ci mettiamo tutti a criticare il nostro settore, saremo noi stessi a far avverare le profezie più nefaste.

Il bicchiere va visto mezzo pieno e non mezzo vuoto.

Vorrei in proposito citare colui che è stato probabilmente il proprietario di media di più grande successo nella storia: Rupert Murdoch. Pur essendo un uomo oggi sempre più coinvolto in tutto ciò che è online, di fatto continua a espandere le sue attività nel settore dell'editoria giornalistica in tutto il mondo.

Nel 2006 ha speso più 750 milioni di dollari acquistando nuovi giornali o lanciando nuove testate. È l'uomo che ha avuto più successo nella storia di questo settore. È vero, è socio di My Space e opera online anche con Fox Interactive, ma continua a investire nei giornali.

È un comportamento che ci conforta e che apre prospettive interessanti per tutti noi che operiamo nel settore, in quanto è un personaggio come Rupert che nei fatti conferma come i giornali siano una scommessa valida per il futuro.

Spero che abbiate percepito il mio reale entusiasmo per i giornali come mass media del futuro. Ironicamente, voglio concludere la mia presentazione con un video, la pubblicità televisiva di un giornale che evidenzia meglio di qualunque parola la fedeltà dei consumatori al giornale come il più potente media disponibile per gli inserzionisti e i lettori.

La mia esortazione è un invito convinto ad implementare strategie finalizzate alla crescita. Molte presentazioni oggi hanno giustamente parlato della necessità per il nostro settore di concentrare l'attenzione sui consumatori.

Io considero questa come una sfida ma la vedo anche come un'opportunità e invito anche voi a farlo, grazie infinite.

BIANCHERI

Mentre già ci accingevamo a riflettere in una direzione, ecco che Gavin O'Reilly ha richiamato la nostra attenzione per spingerci a considerare un'altra prospettiva. Non possiamo che essergli grati dell'energia e dell'ottimismo per la sorte dei quotidiani e dei periodici, della carta stampata in genere, che sta a cuore a lui come a noi. Tutto sommato, è una sorte meno minacciata di quello che si potrebbe pensare a condizione, però, che si facciano le cose giuste, in termini di investimenti. Il problema è come reperire le risorse necessarie per investire vale a dire dove individuare nuove fonti di ricavo e in che misura si può economizzare su quelle già disponibili.

Passo adesso la parola ad un altro guru dell'editoria, Norman Pearlstine, per ascoltare cosa ha da dirci sulla base di una lunga e straordinaria esperienza.

Norman PEARLSTINE

Grazie a tutti è un piacere essere qui con voi.

Essendo il primo relatore a potervi augurare buon pomeriggio, vorrei iniziare dicendo che abbiamo raggiunto un punto nel programma della Conferenza nel quale tutto è stato detto, ma non tutti hanno avuto modo di dirlo!

Vorrei porre rimedio subito a questa situazione.

Avete ascoltato due pareri molto diversi di Burda e di O'Reilly riguardo alle tendenze per il nostro settore e su quali possibilità di sviluppo fare affidamento.

È importante ricordare che abbiamo ascoltato due importanti leader i cui livelli di efficienza e di intensità di risultati ottenuti sono molto superiori rispetto alla norma del settore.

Ciò che accade nel settore dei giornali, soprattutto negli Stati Uniti, mi rende molto meno ottimista di Gavin O'Reilly e molto più vicino alle posizioni di Hubert Burda. Secondo me, si sta verificando un cambiamento paradigmatico e tornerò su questo aspetto più avanti.

Stamattina Hubert Burda ha iniziato mostrandoci una copia della Bibbia di Gutenberg. Credo che si trattasse della versione a 42 righe, se ho visto bene. Lui ha assolutamente ragione nel sottolineare l'importanza di Gutenberg, infatti con lui è nata non solo l'industria della stampa e dell'editoria ma anche quello che chiamiamo un sistema *one to many*, nell'ambito del quale un editore può creare un prodotto che un gran numero di persone possono poi leggere simultaneamente.

A mio avviso, Internet rappresenta un cambiamento paradigmatico, proprio come è stato sottolineato dalla copertina di Time dello scorso dicembre. I consumatori si sono appropriati del controllo che era degli editori per quanto riguarda le informazioni da selezionare. Questo è il punto cruciale. Ed è questo che rende Internet così importante, il livello di personalizzazione abbinato al potere di ricerca che ridefinisce radicalmente il concetto di notizia.

Pertanto io sono molto meno ottimista riguardo al futuro dei quotidiani. Francamente ritengo che il comparto dei periodici potrà conoscere un periodo migliore perché questo prodotto serve una diversa fascia di pubblico secondo modalità diverse.

Pensiamo a cosa è sempre stato fatto bene dai quotidiani: la pubblicazione delle notizie, la loro tempestività e la pubblicazione degli annunci pubblicitari che hanno permesso al pubblico di effettuare varie transazioni commerciali.

Per Internet, notiamo che non ci sono vincoli in termini di capacità. Diversamente da quello che ha detto Jerry Seinfeld riguardo ai giornali, il consumo di informazioni tramite Internet può commisurarsi al volume esatto di informazioni desiderato dall'utente.

Se pensiamo alla tempestività, un giornale può offrire nel migliore dei casi notizie che risalgono a 8-10 ore prima. Nel mondo di Internet questo può significare un grosso ritardo.

Se consideriamo le transazioni commerciali e in particolare gli annunci economici, un tipo di messaggi che non è mai stato molto presente sui periodici, vediamo ora come le aziende che operano su Internet, anche quelle gestite in modo non ottimale, possono avere un effetto devastante sui quotidiani.

Per fare un paio di esempi, il San Jose Mercury, nel 2000, ha registrato utili per 100 milioni di dollari. Poi ha registrato un calo per l'esplosione della prima bolla Internet. Ma nel 2005 la prima bolla era scomparsa e la seconda stava appena iniziando a formarsi e gli utili del San Jose Mercury erano comunque scesi a 20 milioni di dollari l'anno.

Perché è accaduto questo? Sostanzialmente perché gli annunci erano stati assorbiti principalmente da un'azienda chiamata Craig's List che aveva circa 12 dipendenti e non aveva alcun interesse per il rendimento sugli investimenti, nessun interesse per i profitti e nessun investitore esterno.

Guardiamo al caso del San Francisco Chronicle (faccio riferimento a queste due città perché si tratta di zone dove la penetrazione della banda larga è stata molto elevata

e, quindi, Internet è molto utilizzata). Credo che il futuro vada proprio in questa direzione, si tratta solo di stabilire quando accadrà.

Il San Francisco Chronicle sta perdendo circa 1 milione di dollari alla settimana malgrado alcuni straordinari sforzi fatti dal management per tentare di razionalizzare l'azienda. Credo che questo sia estremamente importante.

Consideriamo ora anche gli analisti o i manager di hedge fund che seguono il settore dei quotidiani e devono decidere cosa fare con le partecipazioni che hanno in mano. Ebbene quando la Knight Ridder Chain è stata messa in vendita nello scorso mese di febbraio, nessuna società per azioni privata si è presentata all'asta. C'era solo un acquirente strategico, McClatchy, le cui fortune hanno subito forti contraccolpi negativi a seguito del completamento di quell'acquisizione.

Vi è poi il caso della Tribune Company. Questa società aveva una capitalizzazione di mercato di 5 miliardi di dollari nel 2000, e poi ha effettuato una fusione con Times Mirror che aveva una capitalizzazione di mercato di 8 miliardi di dollari. Oggi la Tribune Company ha una capitalizzazione di mercato di 7 miliardi di dollari. Negli ultimi 6 mesi ha tentato di mettersi in vendita in un modo o nell'altro e, anche in questo caso, nessuno si è presentato all'asta, nessuno ha formulato un'offerta per l'acquisto dell'intera azienda. Forse spunterà il solito miliardario di Chicago o di Los Angeles.

Secondo me questo accade non perché i giornali siano in difficoltà oggi, infatti il cash flow è stato piuttosto buono nell'arco degli ultimi anni, soprattutto per quelle testate che non hanno sofferto le conseguenze della penetrazione della banda larga, come è invece accaduto a San Josè.

L'anno scorso il Los Angeles Times ha registrato un cash flow di 240 milioni di dollari circa, un dato analogo a quello degli anni scorsi. Ma qualunque analista che operi in una prospettiva quinquennale e che si chieda che rendimento potrà ottenere dall'eventuale progresso registrato da una azienda, dovrà faticare non poco prima di trovare un'azienda di questo settore che possa garantire prospettive soddisfacenti.

Credo che Gavin O'Reilly sia l'eccezione, ma certamente non è la regola.

Sono invece più ottimista per quanto riguarda i periodici rispetto ai quotidiani.

Infatti i periodici, come Hubert Burda ci ha fatto capire, sono già delle pubblicazioni di nicchia. Negli Stati Uniti abbiamo circa 8.000 testate periodiche e credo che ce ne siano circa 4.000 in Gran Bretagna.

I periodici servono interessi specifici e non hanno mai avuto bisogno di garantire tempestività e non sono mai stati grandi contenitori di pubblicità classificata.

Una rivista è un prodotto che si legge per qualche giorno o, nel caso di quelle mensili, per un mese. Per questo sono meno esposti alla concorrenza di Internet.

Credo che per aver successo nel futuro, il settore dell'editoria dei quotidiani dovrà prima di tutto pensare alla diversificazione dei giornali.

Osserviamo le differenze tra gli utili delle società del gruppo Washington Post e quelle delle società del Gruppo del New York Times.

Il Washington Post ha acquistato una società impegnata nel settore dei servizi per l'istruzione, che si chiama Kaplan Educational Services e che lo scorso anno rappresentava il 65% degli utili dell'azienda.

Dal lato opposto, il Gruppo del New York Times ha acquistato il Boston Globe per più di un miliardo di dollari. Anche una persona come Jack Walsh non sarebbe disposto a pagare più di 500 milioni di dollari oggi per la stessa azienda.

A mio avviso, le imprese editoriali che hanno reali possibilità di successo sono di due categorie. La prima categoria è rappresentata dalle imprese fortemente impegnate nel settore dell'informazione che hanno fatto scelte strategicamente molto importanti. La

seconda categoria è costituita dalle aziende che, come ha sottolineato prima Gavin O' Reilly, sono fortemente concentrate nell'offerta di contenuti a livello locale.

I quotidiani che operano localmente rivolgendosi a comunità circoscritte hanno un ottimo futuro. Tutte le testate di nicchia troveranno sempre un pubblico di lettori.

Per esempio, a New York, dove si registrano altissimi livelli di immigrazione, c'è stato un enorme aumento dei quotidiani stampati nelle lingue degli immigrati: coreano, tagalog, malese. Si tratta di un fenomeno che riflette l'evoluzione della nostra situazione demografica.

Vi sono poi testate specializzate come quelle sportive e quelle destinate al pubblico femminile che funzionano perché offrono contenuti che interessano fasce di lettori definite.

Ma non basta. In una prospettiva di sviluppo, è importante che i giornali affrontino Internet al di là di quanto è stato fatto in questo senso fino ad oggi.

In origine i giornali erano di proprietà familiare ed erano gestiti da persone interessate alla propria comunità. Avevano ottimi profitti, ma non erano soggetti alla tirannia di Wall Street che oggi richiede incessantemente aumenti di utili ogni trimestre. In passato, poi, i giornali si avvalevano di una forza lavoro che era molto più malleabile di quella che si trova nelle grandi zone metropolitane e, alla luce di quanto ho sentito dire stamattina, di quella con la quale gli editori si devono confrontare in Italia.

Con il passaggio della proprietà di molti gruppi editoriali nelle mani degli azionisti, le richieste di rendimento sugli investimenti sono molto più pressanti rispetto a situazioni in cui il controllo delle aziende era espressione di un assetto proprietario individuale.

Una delle ragioni per le quali Hubert Burda ha potuto effettuare ingenti investimenti sulle tecnologie online è legata alla proprietà privata della sua azienda. Quindi non è soggetto alla tirannia degli azionisti che si presentano ogni trimestre per chiedere ragione dei risultati rispetto ai precedenti 12 mesi. Burda non deve preoccuparsi di questa continua rendicontazione.

Negli Stati Uniti, dopo un periodo di fusioni, i quotidiani hanno acquisito posizioni monopolistiche in ogni grande città, con una forte riduzione della concorrenza. È un fenomeno globale. Sono pochi i luoghi nei quali i quotidiani sono realmente in concorrenza tra di loro. Certamente in Inghilterra e, in particolare, a Londra esiste ancora un clima di concorrenza molto accentuato. Anche i quotidiani tedeschi sono in concorrenza tra loro, così come lo sono in Giappone, le tre grandi testate quotidiane che si confrontano ogni giorno.

Ma nella maggior parte dei mercati locali esiste un solo grande giornale e forse questo è un limite che ostacola l'innovazione necessaria per il futuro della stampa.

La scelta strategica fatta da The Independent non trova confronti in altre parti del mondo. Per il Guardian è stato molto costoso decidere di passare al cosiddetto formato "Berliner", ma con il cambio di formato la testata ha reinventato il concetto stesso di giornale. Negli Stati Uniti l'ultima grande innovazione nel campo dei giornali fu quella di USA Today, nel 1982. Negli ultimi 25 anni ho assistito a pochissimi esempi di innovazione nel settore.

Invece siamo assistendo a interessanti innovazioni su Internet. Solo ora iniziamo a comprendere il fenomeno del web, da quando, nel 1994, Mozilla iniziò a essere commercializzato con l'invenzione di Netscape da parte di Marc Andreessen che si affermò rapidamente come il browser più diffuso.

Nel 1996, fu un'offerta pubblica che dette veramente inizio alla prima ondata di Internet, quindi stiamo parlando di 13 anni di vita per questa nuova tecnologia.

Nell'esaminare le prospettive di Internet, si potrebbe fare un paragone con quello che era l'industria dell'automobile nel 1920 e fare delle proiezioni sul futuro di quell'industria.

In realtà, siamo in un'era che si può comparare a quella della televisione nel periodo nel quale gli speaker radiofonici leggevano testi di fronte a un microfono. Gli sviluppi ai quali assisteremo in futuro saranno veramente straordinari.

Il fattore trainante sarà la pubblicità. Gli inserzionisti hanno tratto enormi benefici dalle audience di massa che sono state messe insieme da giornali, televisioni e radio nel corso degli anni.

A fronte del processo di frammentazione dei consumatori, gli inserzionisti sono sempre più irrequieti per gli aumenti tariffari che televisione e giornali hanno tentato di proporre ed anche per quel tipo di sondaggi sui lettori usati in luogo dei dati sulla diffusione reale per creare la suggestione di un'audience di massa.

In realtà, la pubblicità di massa sembra essere arrivata alla fine di un percorso. Così, ad esempio, il modo in cui società come Procter & Gamble si stanno allontanando dai media tradizionali, mi rende molto cauto riguardo al futuro dei giornali.

Nel mondo dell'online, si stanno registrando molti cambiamenti. Hubert Burda lo ha già indicato con chiarezza, con le esperienze innovative che sta portando avanti nell'ambito della sua azienda. L'homepage del Los Angeles Times, è un esempio tipico di come il mondo dei quotidiani di oggi stia cambiando.

Quasi tutti i giornali che conosco tendono a considerare Internet come un'estensione del loro prodotto stampato piuttosto che un nuovo prodotto realmente capace di venire incontro al modo in cui la gente usa i computer in modalità "multitasking". È molto interessante quello che Hubert Burda ha detto riguardo all'uso del video. Infatti vi sono pochissimi giornali che attualmente stanno facendo cose simili, per esempio il podcasting dei reporter che raccontano le rispettive storie non sostituisce il video.

Il Washington Post è molto simile al Los Angeles Times.

Se osserviamo la home page del Wall Street Journal, viene immediata l'identificazione con la testata del giornale. In effetti, una vera e propria personalizzazione è molto difficile da ottenere. La notte scorsa sono rimasto sveglio per un'ora ed ero molto frustrato di fronte al gran numero di servizi ai quali non riuscivo ad accedere.

USA Today inizia a mostrare un po' più di colore e un po' più di pubblicità, e sta maturando il convincimento che una delle cose che si possono fare su Internet è lo shopping, un'attività destinata ad ampliarsi sempre di più.

Il San Francisco Chronicle ha cambiato il suo marchio per il suo sito web perché riteneva che il nome del giornale sarebbe potuto risultare poco interessante per gli utenti di Internet nella zona di San Francisco. E il sito si chiama SFGate. Un prodotto molto diverso rispetto alle caratteristiche del giornale.

Il New York Times sta facendo una cosa che ritengo piuttosto interessante. Forse già saprete che questa testata ha lanciato una nuova tecnologia che è finalizzata ad attirare un numero maggiore di lettori sulla rete e si chiama Times Reader. L'obiettivo è di catturare l'attenzione dei giovani lettori. Non so se ci riuscirà perché i giovani sono comunque poco interessati ai giornali.

Se si considera che la generazione del baby boom sta invecchiando e che l'aspettativa di vita è aumentata, l'idea di offrire sulla rete un prodotto molto simile a quello reale non è affatto folle.

Se l'obiettivo è quello di attrarre giovani consumatori i siti web dovranno avere una configurazione simile a quella di Sports Illustrated. Lo sport è infatti un settore particolarmente adatto a ciò che si può fare in campo visivo sull'online.

Molti periodici stanno concentrando l'attenzione su ciò che spinge un consumatore a scegliere una pubblicazione. È necessario convincere i lettori che quel periodico è interessante e va letto. Credo che i quotidiani dovranno seguire la stessa strategia dei periodici se vogliono ottenere il successo sia online che nella versione stampata.

Il mio sito preferito, non è americano, ma tedesco: il Bild.de. In Germania è possibile avere una sezione dedicata all'erotismo all'interno della prima pagina, ma comunque questo è il sito web di un giornale che risulta veramente incentrato sull'obiettivo della vendita e del tentativo di entrare nelle teste dei consumatori.

Alcune tecnologie che stanno emergendo sono piuttosto interessanti.

Una tecnologia che mi interessa molto è Vibrant Media, leader e pioniere della pubblicità contestuale. Infatti, la maggior parte della pubblicità su Internet è irritante. Si tratta prevalentemente di intrattenimento e non vengono comunicate molte informazioni sul prodotto. Quando mi collego a CNN pipeline e devo vedere una pubblicità di 30 secondi, prima di un trailer di 30 secondi, lo trovo molto seccante, e quando mi collego a Forbes.com o a Newyorktimes.com e devo cliccare su una minuscola x sullo schermo so già che quel tipo di pubblicità non funziona. Invece con la tecnologia Vibrant - e credo che per questo molti giornali la adotteranno,- è sufficiente cliccare due volte su una parola all'interno di una storia per essere trasferiti su un trailer, che non sarà necessariamente una pubblicità.

Se cliccate su una parola come casinò Royale e state leggendo una recensione, basta cliccare due volte sulla riga sottostante e si verrà immediatamente trasferiti sul trailer del film.

Alcuni editori sono irritati da questo genere di intrusione ma io credo che sia una cosa che i consumatori apprezzeranno molto perché anche in questo caso il consumatore può avere il controllo sulla pubblicità e sta a lui a decidere se vederla o meno.

Ci sono altre tecnologie che emergeranno in seguito e i giornali potranno sviluppare i loro sistemi di ricerca.

Vediamo degli esempi di giornali che stanno lottando per riconquistare la loro posizione nel settore degli annunci economici, come nel caso di Carter Builder che appartiene a una joint venture di McClatchy, e anche il Tribune ha avuto grande successo nella battaglia contro Monster e HotJobs. Ci sono situazioni nelle quali i giornali possono riuscire a reagire, ma dobbiamo renderci conto del fatto che nel tempo i rischi per i giornali si moltiplicheranno.

Vorrei concludere soffermandomi su un tema che Gavin O'Reilly già segue nell'ambito della WAN.

A fronte del distacco dei lettori dai quotidiani, è molto sentita la preoccupazione che i quotidiani possano perdere la loro autorità morale e il potere di servire il pubblico. I problemi non sono soltanto legati ai bilanci delle aziende, ma anche di natura giuridica come, ad esempio, le crescenti pressioni legali sulla stampa come quelle provenienti dalla magistratura alla ricerca di informazioni provenienti da fonti confidenziali.

Negli Stati Uniti abbiamo tentato di far approvare una legge-scudo federale in questo campo. Non siamo riusciti nel nostro intento anche perché poche persone nel Congresso americano avvertono il bisogno di proteggere realmente il giornalismo di qualità perché il loro stesso elettorato non esercita pressioni in questo senso.

Vi ho fornito una presentazione meno ottimista di quella fornita da Gavin O'Reilly, ma questo è lo scenario che a me si presenta, almeno dal mio angolo di osservazione di New York.

Molte grazie per la Vostra attenzione.

BIANCHERI

Grazie molte Norman per una presentazione certamente di grande interesse, con suggerimenti chiari e specifici su possibili percorsi per la stampa.

I quotidiani devono concentrarsi su settori specifici della società, anche guardando all'esperienza dei periodici alla ricerca di nicchie di mercato verso le quali veicolare i contenuti significativi

Passerei adesso all'intervento conclusivo, quello di Vittorio Sabadin, giornalista di valore e anche autore di un libro proprio su questa tematica che mi è parso particolarmente interessante.

Vittorio SABADIN

Ringrazio l'ambasciatore Biancheri e la FIEG di avermi invitato a prendere parte a questa Tavola Rotonda. Credo sia abbastanza raro che un giornalista parli a degli editori e che degli editori lo ascoltino, soprattutto in questi ultimi tempi caratterizzati dal fatto che giornalisti ed editori non si stanno parlando, nè ascoltando gran che.

Sento sempre con molto piacere le relazioni di Sir Gavin O'Reilly, non solo perché è l'editore di uno dei miei giornali preferiti in Europa, *The Independent*, che veramente si caratterizza per un'altissima qualità e un trattamento originale e straordinario dell'informazione. Ma anche perché lui, giustamente, fa sempre una difesa del valore dei giornali e del business relativo.

Sicuramente se un'astronave aliena fosse mandata sulla terra a verificare lo stato dell'editoria mondiale tornerebbe a casa con un sacco di buone notizie. I lettori stanno aumentando, non si è mai consumata così tanta carta, non si sono mai ordinate così tante rotative, i giornali americani hanno margini intorno al 20%, superiori a quelli delle principali aziende. Il numero dei quotidiani, lo ricordava anche O'Reilly, è salito per la prima volta oltre le 10.000 testate. L'astronave aliena si accorgerebbe che sulla terra esiste anche Internet, ma basterebbe fare un controllo sulle parole più ricercate su Google o su altri motori di ricerca, per scoprire che da dieci anni esse sono "Pamela Anderson", "Britney Spears" e "Pokemon". Quindi, questa astronave aliena tornerebbe sul suo pianeta convinta che Internet non rappresenta un pericolo e che bisogna spegnere i computer con i quali è così difficile fare tanti soldi e comperare tante nuove rotative.

Credo che la crisi della quale stiamo parlando non sia ancora tra di noi, ma è sicuramente in arrivo. La World Association of Newspaper ha ragione nell'affermare che il business della carta stampata, se visto globalmente, è ancora solido.

In realtà, i giornali hanno molte buone ragioni per essere preoccupati: dalla concorrenza dei *new media*; dalla progressiva perdita dei giovani; dalla mancanza di tempo delle persone; dalla diffusione dei giornali gratuiti e da quella che, con ogni evidenza, è l'inizio della fine di un modello di business che ha funzionato per quasi quattrocento anni, ma che non potrà durare ancora a lungo per una ragione molto semplice: è troppo costoso e il suo costo non potrà più essere addebitato ai lettori che avranno altri sistemi, più economici, veloci e divertenti per informarsi.

Ai giornali che hanno una lunga tradizione sta accadendo quanto è accaduto a grandi compagnie come la Ford, la General Motors, la United Airlines o l'Alitalia. Non è che la gente abbia smesso di acquistare automobili o di prendere aeroplani, così come non ha smesso di desiderare di essere informata. Semplicemente queste sono compagnie nate in un'altra epoca e non possono facilmente sfuggire al carico di impegni sociali ed economici che hanno assunto nel corso degli anni. Subiscono così la concorrenza di

nuove imprese, sorte in tempi più recenti, più agili e più redditizie in rapporto al capitale investito.

Sicuramente gli aerei continueranno a volare, le auto a circolare e anche l'informazione continuerà ad essere veicolata verso il pubblico, ma in modi diversi, con un altro modello di business.

Anche se bisognerà continuare a pagare chi produce informazione, questa probabilmente dovrà essere sempre più gratuita. Il lettore che acquista un giornale negli Stati Uniti già adesso paga un prezzo di copertina che corrisponde più o meno al costo della carta, della stampa e della distribuzione della singola copia; l'informazione che vi è contenuta è gratuita.

I teorici della completa transizione dei giornali su carta verso il web sostengono che basterà liberarsi di questo costoso e anacronistico processo che consiste nel tagliare alberi, trasformarli in carta, trasportare la carta in uno stabilimento di stampa, stamparla, impacchettarla, distribuirla alle edicole perché i lettori la vadano a prendere e gettarla via dopo qualche ora o alcuni minuti, raccoglierla nei bidoni della spazzatura e, nel migliore dei casi, riciclarla. Basterà, dunque, liberarsi di un sistema che ha più a che fare con la logistica che con l'informazione per abbattere i costi trasferendo i contenuti su più economici supporti digitali che non hanno bisogno di camions per essere diffusi agli utenti.

Questo nuovo modello di business potrà funzionare ad una sola condizione, tutt'altro che certa, cioè che gli inserzionisti pubblicitari seguano i giornali nella loro transizione verso l'on-line.

La verità è che credo nessuno possa prevedere con certezza quali saranno le condizioni nelle quali opererà il sistema dell'informazione tra cinque o dieci anni.

Bill Gates sostiene che nel mondo dell'informatica quello che si prevede accadrà fra cinque anni, accadrà probabilmente dopo, ma quello che si prevede accadrà fra dieci anni, accadrà sicuramente prima. Spero che abbia torto. Quello che si prevede accadrà fra dieci anni è, infatti, molto più terrorizzante per chi lavora nella carta stampata di quello che potrebbe accadere fra cinque anni.

Ma anche nell'incertezza, editori e giornalisti sono ora chiamati a prendere decisioni che saranno decisive per la sopravvivenza e la redditività delle imprese editoriali. Tenere lo sguardo rivolto al passato nella speranza che le nuvole che si vedono all'orizzonte scompaiano non ha alcun senso, perché quelle nuvole non sono un fenomeno passeggero, sono un mutamento climatico al quale dovremo adattarci e con il quale dovremo convivere.

I giornalisti americani, e non solo quelli americani, stanno seguendo con grande preoccupazione le mutazioni in corso nell'editoria statunitense. Non è tanto la transizione verso news multimediali a preoccupare, quanto piuttosto l'esigenza degli investitori di Wall Street di mantenere alti i profitti in un momento di crisi.

Quando un giornale americano viene quotato in borsa il suo valore è rappresentato per il 20% da oggetti solidi e palpabili, come una rotativa, una sede, centinaia di computer e decine di camions, ma il restante 80% è rappresentato da qualcosa di impalpabile, il suo brand, la tradizione di autorevolezza e affidabilità che si è costruita in decenni di storia e la qualità del suo reporting.

Molti editori americani, stretti dalla necessità di ridurre i costi, hanno cominciato ad intaccare questo 80% di valore con il risultato che i giornali acquistati solo qualche anno fa, come il *Boston Globe* o lo *Star Tribune*, valgono adesso meno della metà della cifra pagata per assumerne il controllo.

Anche nell'era dell'informazione digitale gratuita ci sarà sempre bisogno di professionisti che producano informazione o che filtrino la straordinaria quantità di

informazioni disponibili e le distribuiscono selezionando le notizie più interessanti e rilevanti per il pubblico, analizzandole, interpretandole e presentando diversi punti di vista. Questo è il ruolo primario dei giornalisti, rilevante da un punto di vista sociale e democratico, probabilmente insostituibile.

Ma a meno che i giornali e i giornalisti non diventino una specie protetta, finanziata dallo stato o da fondazioni, occorrerà trovare il modo di affrontare il problema dei costi senza intaccare il valore e la qualità del prodotto. Questo non è più solo un problema dell'editore, deve diventare anche un problema dei giornalisti se vorranno salvaguardare nei prossimi anni il loro ruolo e il posto di lavoro.

Per qualche secolo il modo di reagire alle crisi interne nei giornali è sempre stato lo stesso: se si perdevano copie si licenziava il direttore; se si perdevano soldi, si licenziava l'amministratore delegato. Direttori e amministratori rappresentavano all'interno della stessa azienda interessi opposti: più soldi si spendono e più un direttore tende ad essere felice. Ma anche direttori e redattori dovranno in futuro porre sui processi produttivi lo stesso tipo di attenzione che sono chiamati a porre sui contenuti editoriali.

Poiché il pubblico sarà sempre più abituato ad ottenere la conoscenza quando la desidera, in ogni momento della giornata e avrà gli strumenti tecnologici necessari a procurarsela, bisogna che le aziende editoriali si trasformino realizzando *newsrooms* multimediali in grado di diffondere contenuti su piattaforme diverse, adattandoli alla caratteristica di ogni mezzo usato.

La triste verità è che non si potrà fare questa transizione verso l'era multimediale assumendo più persone, come avveniva in passato e con le stesse regole del passato. I giornalisti dovranno accettare quel tipo di flessibilità che consigliano nei loro editoriali a tutte le imprese, ma che non hanno importato quasi mai nel loro mondo.

Un giornale non è un'impresa qualsiasi, è fatta di attitudini e professionalità specifiche che bisognerà trovare il modo di rispettare.

Nell'intervista durante la quale ha ipotizzato la fine dell'edizione su carta del New York Times entro qualche anno, l'editore Arthur Sulzberger ha paragonato una redazione ad un pronto soccorso di ospedale, o una sala operativa militare. Si tratta di strutture preparate a fare quello che fanno in modo rapido ed efficiente, grazie ad una organizzazione specifica costruita e perfezionata nel corso degli anni. Cambiare queste organizzazioni, spiegava Sulzberger, richiederà un processo di analisi capillare e di coinvolgimento motivazionale delle persone interessate, senza il quale la transizione rischia di fallire e il prodotto principale, quello su carta, potrebbe essere danneggiato prima che i contenuti diffusi sui *new media* trovino il modo di diventare redditizi.

Non sarà un percorso facile, in tutte le aziende la cui sopravvivenza è minacciata da nuove tecnologie, il management e, nel caso dei giornali, soprattutto il corpo redazionale, sono troppo impegnati a ragionare e a lavorare alla vecchia maniera per concentrare tempo e risorse sul nuovo modello di business.

Nelle aziende tradizionali che producono reddito le risorse umane si sono evolute come una specie che ha inglobato nel proprio DNA le caratteristiche adatte ad operare con sicurezza in quel tipo di mercato. Quando sono necessarie caratteristiche diverse per affrontare nuove sfide, le resistenze sono sempre molto forti. Forse si spiegano in questo modo gli errori commessi da alcuni editori americani i quali hanno pensato che ignorare la nuova realtà sarebbe stato sufficiente a cancellarla.

Ad esempio, nell'area di San Francisco - alla quale faceva riferimento anche Pearlstine poco fa - i giornali rifiutarono di partecipare alla creazione di un sito web dedicato agli annunci economici nel timore di perdere i consistenti introiti di questo business nella

loro carta stampata. Però Craigslist.com è nato lo stesso e li ha privati comunque di questa risorsa.

Anche negli anni '50 e '60 del secolo scorso molti giornali rifiutavano di pubblicare i programmi della televisione. Se lo avessero fatto, si diceva, i lettori sarebbero stati ancora più distratti dalla televisione e avrebbero dedicato meno tempo alla lettura dei giornali. Ovviamente i loro lettori hanno letto i programmi TV da qualche altra parte.

Queste forme di resistenza sono sempre inutili, ma sono pericolose nell'era di Internet nella quale la capacità di reagire rapidamente è fondamentale. Se non fai qualcosa la farà sicuramente qualcun altro e ti farà pentire dei tuoi dubbi.

Da questo punto di vista i giornali hanno un grande potenziale. In ogni comunità nelle quali competono hanno ancora il maggior numero di giornalisti, la più grande forza di vendita, la più grande audience. Questo patrimonio non va sprecato o intaccato, ma va utilizzato per combattere i *new media* sul loro stesso terreno, sfruttandone le potenzialità e agendo rapidamente, provando, sbagliando, ripetendo, correggendo. Persone che sono state abituate nel loro percorso professionale a prendere decisioni ponderate, ad impiegare mesi per lanciare nuovi prodotti, dopo averli testati e sottoposti ad indagini di mercato, dovranno imparare a decidere in fretta, approfittando dei bassi costi di ingresso del web e del conseguente minore rischio imprenditoriale.

Le strutture editoriali dovranno abbandonare l'abitudine ad una guerra di trincea, fatta di piccoli, costosi e macchinosi spostamenti in avanti, per agire come un commando militare pronto ad intervenire dove serve, con le risorse necessarie ad operare. Anche i giornalisti dovranno cambiare le caratteristiche del loro DNA e scendere dalla torre d'avorio dalla quale hanno riversato finora notizie ed analisi verso i lettori. Bisogna utilizzare le tecnologie per coinvolgere il pubblico in un dialogo sui temi che lo riguardano, aprendo i siti web ai cittadini/giornalisti che potranno illustrare i loro punti di vista o focalizzarsi su temi riguardanti la comunità locale.

La forte connessione con la propria comunità, resa possibile dalle nuove tecnologie di comunicazione, potrà rappresentare una fonte potenziale di profitti, trasformando l'audience in avvisi pubblicitari.

Bisognerà espandere le capacità operative e professionali dei giornalisti che dovranno includere i blog, le chat, ma anche la fotografia e la diffusione dei contenuti audio e video per potenziare l'offerta multimediale della testata. Il giornale su carta dovrà stare al centro di un cerchio informativo, rappresentato da nuovi prodotti multimediali destinati alle singole nicchie.

Uno scenario del genere sarebbe stato difficilmente accettabile dai giornalisti fino a pochissimi anni fa, soprattutto in Italia, ma credo sia aumentata in tutti la consapevolezza che il momento di svolta che stiamo vivendo sia uno dei più difficili nella storia dei giornali, ma anche quello più ricco di opportunità per uscire dalla crisi.

Le professioni di editore e giornalista non stanno nello strumento che si utilizza per diffondere o creare contenuti, ma nei contenuti stessi, fino dai tempi in cui la gente si radunava intorno al fuoco per raccontarsi gli avvenimenti della giornata o gli araldi andavano nelle piazze dei paesi medievali ad annunciare le novità del giorno. I giornalisti sono preoccupati come gli editori per il destino dei giornali su carta, ma sono più pronti di quanto non si creda a discutere dei cambiamenti che li attendono.

In un sondaggio realizzato proprio dalla World Association of Newspaper qualche settimana fa, tra più di quattrocento direttori e redattori capo di tutto il mondo, si è verificato un evento in qualche modo storico. Alla domanda quale fosse la priorità per migliorare la qualità editoriale, per la prima volta da quando esistono i giornali la risposta più frequente non è stata "fare più assunzioni". È vero che fare più assunzioni

è arrivata comunque al secondo posto, però la risposta più frequente è stata: "addestrare i giornalisti ad operare nei *new media*".

L'indicazione che scaturisce dal sondaggio rivela una categoria professionale ormai cambiata, consapevole dei mutamenti in corso e preoccupata soltanto dal fatto che tagli e ristrutturazioni possano portare le loro pubblicazioni all'interno di una spirale di mediocrità dalla quale non c'è mai una via d'uscita.

La cosa più importante che le aziende editoriali debbono fare è cominciare a muoversi per soddisfare i nuovi bisogni e le nuove aspettative dei cittadini, senza intaccare la qualità che rappresenta, anche e soprattutto nella sfera di Internet, il loro asset primario.

I vecchi approcci e le soluzioni che finora hanno funzionato non bastano più ed è fondamentale coinvolgere le redazioni in questo processo perché capiscano dove siamo, dove andremo - se non si fa niente - e, invece, dove possiamo cercare di andare.

C'è molto da fare e credo ci sia anche molta disponibilità a farlo, ma c'è poco tempo per farlo.

BIANCHERI

Ringrazio vivamente Vittorio Sabadin per quanto ci ha detto e anche per aver portato in questa nostra giornata il punto di vista di un giornalista informato e consapevole dei problemi che si pongono sulla nostra strada, che, come abbiamo visto, sono molteplici. Non esiste una soluzione facile e applicabile a tutti i problemi che oggi abbiamo evocato. Esistono probabilmente soluzioni differenziate nel luogo e nel tempo. Però un dato comune mi pare sia emerso dagli interventi di tutti. È la necessità di essere pronti e disponibili ai mutamenti, di attrezzare le menti, quelle degli editori, ma anche di tutti coloro che partecipano alla vita dell'informazione, alla trasformazione, al cambiamento, all'esigenza di adeguarsi ad una realtà tecnologica in continua evoluzione.

Abbiamo circa un quarto d'ora di tempo e vorrei dare spazio alle domande dei presenti, che desiderano approfittare delle autorevoli personalità che siedono accanto a me.

Patricia RAWLINGS

Buongiorno, sono Patricia Rawlings di Londra, scusatemi se parlerò in inglese ma risulterà probabilmente più chiaro.

Le presentazioni che abbiamo ascoltato oggi sono state incredibilmente interessanti. Vorrei porre due brevi domande. La prima si ricollega all'assise del 1998 a Lussemburgo sulla "Cross media ownership", alla quale ho partecipato. Ricordo che allora la grande preoccupazione era legata all'intervento dei governi sugli assetti proprietari dei media. Vorrei avere un parere su questo.

La seconda domanda riguarda la gerarchia dei mezzi di informazione. Vale a dire, se sono ancora i giornali a stabilire la priorità dei temi da trattare con un ordine del giorno che poi viene seguito dalle televisioni e da tutti gli altri mezzi. Grazie.

Vittorio SABADIN

L'intervento dei governi nel settore della stampa è un argomento complesso. È difficile rispondere sinteticamente ad una domanda dalle implicazioni così vaste. Ritengo che

vada preliminarmente ripensato con equilibrio l'insieme delle componenti del settore ed individuare gli aspetti normativi da cambiare per promuovere un intervento efficace. Ad esempio, la situazione della distribuzione oggi. In varie zone, esistono rigidità dovute ad una legislazione eccessivamente restrittiva. Altro aspetto riguarda la legislazione sul lavoro. In Italia, in Francia, in Inghilterra o negli Stati Uniti, esistono norme diverse. Queste differenze nei modi di regolare un fattore della produzione sono anacronistiche, soprattutto considerando che le imprese operano in un ambiente globale. Un ripensamento di fondo di simili problematiche che certamente esistono mi pare importante.

BIANCHERI

Mi piacerebbe sentire il parere di Hubert Burda sul fatto che siano ancora i giornali a stabilire l'agenda di ciò che conta o meno.

Hubert BURDA

I temi in agenda variano sempre. Ogni giorno vi sono almeno tre scenari principali. Uno è certamente quello stabilito dai giornali. Negli ultimi 25 anni è però cambiato l'interesse per le notizie politiche. Prendiamo testate come Focus, Spiegel, Newsweek, Time, e anche se non le leggo regolarmente, come Panorama e L'Espresso. Mi sembra che la politica abbia meno spazio perché i personaggi politici non fanno vendere più, alla gente non interessano.

In televisione, invece, e soprattutto nelle emittenti pubbliche si dà ampio spazio all'informazione politica.

Ma se vediamo come viene stabilito il mix delle notizie su Internet, il quadro che si presenta è completamente diverso. L'agenda è spostata verso gli interessi delle persone. Si tratta di interessi specifici, legati alla vita di tutti i giorni.

Andy Warhol ha detto all'inizio degli anni '70 "post yourself". Oggi è questa la "mission statement". Tutti hanno un telefonino con la macchina fotografica incorporata e la cinepresa. Non sono più solo i protagonisti del settore dell'informazione a fare informazione. Oggi tutti possono scattare delle fotografie e metterle in rete e possono pubblicare i loro commenti personali per esempio su questa conferenza.

Nelle normali conferenze ufficiali si hanno 2 minuti per ciascun relatore, per esempio quando tocca a Montezemolo, può parlare per due o tre minuti. Ma se qualche giovane è interessato alla sostanza di questo dibattito, che è stato estremamente stimolante – e, personalmente, non ho mai imparato così tanto come in questa occasione – può pubblicarlo sulla sua homepage e renderlo pubblico.

Il più grande cambiamento nell'impostazione dell'agenda è appunto il ruolo centrale dell'utente, del blogger.

È l'utente stesso a creare la propria agenda. Questo è eccellente per la democrazia, perché non sono più piccoli gruppi che controllano i media o legati al potere della televisione a determinare le priorità da trattare.

La generazione dei politici di bell'aspetto, che è iniziata con Kennedy, è finita con Kohl. È stata poi rilanciata da Schroeder, ma ora con la signora Merckel lo stereotipo della bella presenza non esiste più.

Se prendiamo in esame le elezioni francesi, l'uomo di cui Sarcosì si fida di più è un blogger che ha creato un sito aperto al dialogo con gli elettori che svolge un ruolo fondamentale.

I blogger hanno ucciso la Costituzione Europea, e per competere sulla scena politica, ho dovuto consigliare alla Signora Merckel di creare il suo blog. Lo stesso può valere per il Presidente Prodi, perché è sul quel terreno che si definisce l'agenda.

E non è più la solita agenda dell'informazione che viene preparata dall'alto, dai cosiddetti professionisti dell'informazione siano essi editori o giornalisti. Ma nasce dal dialogo ed è la stessa agenda che ci siamo trovati a discutere in occasioni come quella che ieri sera ci ha visti riuniti a casa di Mario D'Urso. Sono i temi di cui parlano le persone. Lo stesso accade a Parigi, a Berlino e a Roma.

Il futuro sta cambiando aspetto per effetto di un nuovo tipo di interesse pubblico, che non è stato prodotto dai giornali, come all'inizio del diciottesimo secolo, e neanche dalla televisione.

Tutto cambierà nel giro dei prossimi cinque anni. È importante capirlo, soprattutto se si fa politica. Se non si fanno i conti con questo nuovo tipo di interesse si è perduti. Scusate se mi sono dilungato troppo.

Landolfo CALENDÀ

Sono un produttore cinematografico e televisivo. Avendo ascoltato la relazione di Vittorio Sabadin, mi domandavo e domando a voi se in prospettiva il patrimonio di know-how delle redazioni dei giornali non possa in qualche modo trovare delle sinergie per essere utilizzato, su base ovviamente economica e di accordi commerciali, dalle televisioni o, possibilmente, anche da televisioni a pagamento. Voglio dire che, tutto il *factual programming* delle televisioni generaliste e anche delle televisioni a pagamento, ha un grosso bisogno di lavoro redazionale e dietro ogni programma ci sono delle redazioni che alla fine lavorano come le redazioni di quotidiani. Ogni volta che c'è un nuovo programma si crea una nuova redazione con costi elevati. Quindi immagino che grossi quotidiani come il New York Times, come La Repubblica o il Corriere della Sera, possa in qualche modo operare sinergicamente con le televisioni.

Vittorio SABADIN

Credo che lo scenario che lei delinea rientri in quella previsione sugli sviluppi delle tecnologie fra quattro-cinque anni. Pensiamo all'impatto che avranno i canali della televisione digitale in Italia, con l'aggiunta di alcune decine di nuovi canali che ovviamente andranno riempiti di contenuti. Indubbiamente il problema esiste e forse rappresenta anche un'opportunità per i giornali. Sicuramente nel giro di quattro-cinque anni, - l'ha detto anche Bill Gates - la televisione che avremo ci farà sembrare preistoria quella che stiamo vedendo ora, perché sarà una televisione interattiva. Non ci sarà più differenza fra lo schermo del computer e quello della televisione, in quanto entrambi potranno fare la stessa cosa, potranno essere collegati al web.

Per ora la tendenza, da parte dei giornali, è quella di crearsi delle televisioni all'interno del sito web, anche perché entrare nel mondo della televisione è troppo costoso in questo momento. Solo pochi gruppi editoriali se lo potrebbero permettere. Può essere un'idea da esplorare, sicuramente, perché lo sviluppo della televisione nei prossimi anni richiederà che qualcuno la riempia di contenuti. Alcuni di questi contenuti saranno i soliti: telefilm, reality show e non so cos'altro. Ma altri dovranno essere giornalistici. Quindi è auspicabile che si realizzi una sinergia fra le redazioni dei giornali e queste nuove opportunità offerte dalla televisione.

Flaminia BUSSOTTI

Volevo richiamare l'attenzione su un aspetto che ho sentito evocare poco in questa sede. Noi della vecchia classe di giornalisti siamo stati cresciuti e svezzati con la regola del controllo delle notizie che vanno verificate accuratamente in quanto chiamano in causa la responsabilità di chi scrive e del direttore. Tutto questo mi sembra che con Internet sia drammaticamente cambiato. Benissimo, adeguiamoci al cambiamento, ma la domanda è: chi si assume la responsabilità di ciò che esce, di cosa arriva nelle case della gente? Da chi sarà scritto e firmato il giornale del prossimo futuro, fra cinque anni? Lo faranno democraticamente i cittadini del mondo o ci saranno ancora degli editori, dei direttori responsabili che al limite rischiano la galera se sui giornali escono delle sciocchezze?

Norman PEARLSTINE

Credo che la risposta alla sua domanda sia affermativa, ma vorrei essere più specifico. Wikipedia è un ottimo esempio del modo nel quale i cittadini possono avere un ruolo nel correggere le notizie infondate.

Sono situazioni molto diverse da quelle che si verificano nei giornali dove è possibile intervenire per ottenere rettifiche delle informazioni.

Ad esempio, in futuro assisteremo alla nascita di social networking, al cui interno vi saranno persone che controlleranno le informazioni per assicurarsi che siano veritiere. Basti pensare a cosa ha causato realmente la fine della carriera di Dan Rather, uno dei più famosi anchorman americani. Accadde tutto per le reazioni su Internet a una storia che lui aveva tentato di costruire in relazione al servizio militare di George Bush. C'erano persone che ne sapevano di più di lui e che hanno potuto smontare tutte le sue tesi.

Una seconda cosa che vedremo sempre più nel futuro è l'approccio che in America chiamiamo ProAm, un termine preso dai tornei di golf, quando i professionisti si incontrano con i dilettanti.

Prendiamo il caso di OHMYNews, un quotidiano online lanciato in Corea con il motto "ogni cittadino è un reporter". Sono 40.000 le persone che si sono offerte come corrispondenti, mentre ci sono soltanto 65 giornalisti professionisti che controllano le storie che arrivano da quelle 40.000 persone ogni giorno e decidono cosa pubblicare sul loro prodotto stampato e cosa pubblicare online.

Anche GNet sta iniziando a muoversi in questa direzione, dotandosi di corrispondenti locali per Internet che vengono poi monitorati da professionisti. I contenuti selezionati vengono pubblicati online o sul prodotto stampato.

Insomma, c'è un filtro editoriale che è sempre importante.

Se consideriamo un quotidiano tipo, sappiamo che oggi ci sono molte persone che controllano una notizia dal momento nel quale viene raccolta da un giornalista a quello in cui viene stampata.

Parlando con Gavin O'Reilly durante l'intervallo, ci siamo detti che ci sono giornalisti molto professionali e specializzati che raccolgono la notizia, che poi viene riscritta da due o tre persone e il lavoro viene poi svolto da qualcuno che non ha partecipato alla raccolta diretta della notizia.

Una decina di persone lavorano sulla stessa notizia e dobbiamo chiederci se questo sia realmente il modo di produrre più efficace.

Vittorio SABADIN

Se i marchi dell'off-line hanno importanza sull'on-line è proprio perché offrono garanzie che i marchi on-line non danno. Mi piace molto l'approccio proAm di cui ha parlato Pearlstine. Penso che abbia molto senso. Però ricorderei che appartenere ad una testata con un brand importante da responsabilità ma anche garanzie. Il valore dei marchi dipende proprio da tali garanzie.

Mario Ciancio SANFILIPPO

Siamo tutti d'accordo che oggi è impossibile per un direttore di giornale controllare centinaia di pagine. Vorrei sapere, a livello europeo o a livello mondiale, come viene regolata la responsabilità penale dei direttori.

PEARLSTINE

Non sono sicuro di aver compreso la domanda. Comunque le regole devono essere legate alla legittimità, alla decenza e all'onestà, ai sensi delle leggi dello Stato.

Non voglio dire che non debba esistere alcun organismo europeo o sopranazionale che definisca gli aspetti morali della questione... ma forse non sto rispondendo alla domanda...

Credo che la materia debba rientrare nelle disposizioni di legge alle quali tutti i cittadini sono soggetti. Non so dove sia la differenza. La diffamazione non viene commessa solo da chi pubblica la notizia.

È stata posta una domanda sul problema della responsabilità tra l'editore e il direttore del giornale?

Mario Ciancio SANFILIPPO

La domanda è questa: la responsabilità di un direttore di giornale quotidiano è penale ed è assoluta. Vorrei sapere cosa succede altrove se un giornale pubblica una notizia diffamatoria senza che il direttore l'abbia mai letta perché è impossibile che il direttore possa leggere tutte le notizie pubblicate. Viene condannato il redattore che ha scritto la notizia o viene condannato il direttore insieme al redattore?

BIANCHERI

Ho l'impressione che sia un problema di legislazioni. Ogni singola legislazione disciplina in modo diverso questo problema. In Italia esistono norme che in questo momento sono oggetto di dibattito. In altri paesi ci possono essere delle legislazioni difformi che forse sono in questo momento oggetto di discussione. Mi sembra difficile pensare ad una legislazione generale che inglobi e che raccolga in un insieme le varie legislazioni anche europee.

Valerio GUALERSI

Ho seguito con molto interesse gli esempi che faceva il dottor Burda sugli scalatori delle Dolomiti. Anche a noi nel sito capita spesso di riprendere notizie simili costituite da video che fanno tendenza, personaggi creati dal web. La mia impressione però è che a decidere cosa fa tendenza, a sdoganare questi personaggi, siano ancora molto i

media tradizionali che forse fanno un po' da snodo e da catalizzatori nel passaggio al grande pubblico.

Mi chiedevo se sia un'impressione autoreferenziale di chi lavora in questo contesto e se siete d'accordo che i giornali tradizionali nelle loro versioni Internet hanno ancora questo ruolo?

Hubert BURDA

Credo che lei abbia ragione, stamattina stavo pensando quante volte seguiamo uno schema mentale. Per esempio, io ho lavorato 15 anni come direttore editoriale e alla fine di quei quindici anni la mia mente rifletteva lo schema del giornale. Era divisa in sezioni: moda, sport, cronaca, e anche parole crociate.

È una specie di deformazione professionale.

Guardate cosa sta accadendo in Germania su siti web di alcune città come whatchBerlin.de o watchKoln.de e lo stesso vale per Stoccarda, Monaco etc.

Il sito *watchBerlin*, di proprietà di una grande società multimediale tedesca, che in Italia potrebbe essere l'equivalente di "Guarda Bologna" o "Guarda Genova", offre blocchi video e si può verificare quale è stato il video più richiesto.

I contenuti possono essere inseriti anche nel giornale o trasmessi via radio.

In questo modo si può creare un tipo di giornalismo locale completamente diverso dai servizi offerti da Ansa, Reuters, e CNN.

Io non sono molto forte sul fronte dei giornali locali, ma se fossi proprietario di una testata locale sarei felice perché è una piattaforma incredibile, è un marchio e ha grande valore. La piattaforma si può espandere con questi video e poi si può ritrasferire sui giornali.

Per concludere, i due ragazzi che hanno effettuato quelle scalate sulle Dolomiti non sarebbero stati presi in considerazione dal direttore responsabile di un quotidiano. Con Internet, invece, la notizia ha avuto una risonanza incredibile. E questa è una realtà che deve far riflettere.

BIANCHERI

Nella mia posizione di moderatore vorrei essere io a porre un'ultima domanda a Gavin O'Reilly.

Sappiamo che uno dei problemi del settore dell'informazione è legato al fatto che i giovani non leggono più. Sono attratti dagli altri media e l'atto della lettura sta diventando a loro estraneo.

È vero questo? Mi pare un aspetto cruciale, perché dalle giovani generazioni dipende il futuro dei giornali.

Gavin O'REILLY

Credo di poter rispondere dicendo che la gente di fatto legge, forse non legge i giornali con l'assiduità che noi desidereremmo. Ma oggi la gente legge di più. Basti pensare al grande fenomeno di Harry Potter e considerare i dati sulle vendite dei libri. Coloro che sostengono che i giovani non leggono sono fuori strada.

Come ho già detto in precedenza, il problema è come si può fare per rendere i propri prodotti attraenti per il pubblico più giovane. Oggi se ne è parlato molto, anzi più di quanto avrei creduto, con la discussione su Internet e i consumatori. Ma è importante anche cercare sistemi per attrarre i lettori più giovani.

Nel mio gruppo editoriale abbiamo avuto un certo successo in questo senso, perché sui giornali ci occupiamo anche di istruzione e collaboriamo con il Ministero dell'istruzione su tutti i nostri mercati per garantire che le nostre testate possano far parte dei principali percorsi didattici.

Non voglio in alcun modo sottostimare queste sfide, ma voglio dire che non dovremmo sempre lasciarci sedurre dall'obbiettivo dei giovani a tutti i costi.

Molti dicono che è necessario aggiudicarsi il pubblico giovane prima che sviluppi le sue preferenze per determinati prodotti ed altri media.

Posso dirvi che osservando le mie figlie sono sicuro che le loro preferenze attuali in termini di prodotti cambieranno radicalmente nell'arco dei prossimi 10 o 15 anni. In realtà, oggi le generazioni più giovani non sono fedeli come noi vorremmo che fossero.

Comunque, le persone leggono e dobbiamo solo assicurarci di offrire prodotti sempre più vicini ai loro interessi.

Desidero però ribadire l'esigenza che nei dibattiti futuri si parli più dei giornali rispetto a quanto è stato fatto stamattina.

Perché se dovessi chiedere oggi agli editori presenti di illustrare i risultati delle loro attività online credo che sarebbero tutti imbarazzati a dichiarare le cifre del fatturato realizzato.

Noi siamo impegnati nel settore dei giornali e Internet dovrebbe essere solo uno strumento per espandere la nostra attività. Per questo, consentitemi di chiederVi di dedicare maggiore attenzione ai giornali.

BIANCHERI

Grazie, Gavin. Do la parola a Hubert Burda che vuole aggiungere qualche parola conclusiva.

Hubert BURDA

Riguardo ai giovani e alla lettura, vorrei dire che mia figlia, quindicenne, legge più che mai, ma legge su altre interfacce, sul web, su Myspace, ICQ, Microsoft, legge e scrive al computer, è molto attiva.

Parliamo di lettura e di giornali, perché siamo proprietari di giornali e abbiamo tutti paura di perdere qualcosa. Ma se osserviamo questa generazione, notiamo che i giovani leggono e scrivono più di qualunque altra generazione. La realtà è che vivono in un contesto multimediale. Non siamo più al tempo di Gutenberg.

BIANCHERI

Grazie mille a tutti. Con queste parole chiudiamo il nostro incontro e auguro a tutti una felice giornata.