

Al centro c'è l'uomo

Nell'editoria tradizionale non c'è un rapporto diretto con i consumatori; le tecnologie della Rete consentono invece di creare un dialogo continuo con gli utenti. E questo è il loro punto di forza, dice Andrea Granelli, guru italiano dell'innovazione

Che cosa sta diventando l'informazione? Sparata a velocità interstellare nell'imbuto della banda larga, contorta dai buchi neri delle reti, plasmata dalle alte temperature dei new media, rischiamo di ritrovarla irrecognoscibile, transgenica, dall'altra parte del cavo. Col rischio concreto di non saperla più gestire, nemmeno come business.

Una sorta di 'navigatore satellitare' per quest'oceano turbolento e infido ce l'ha appena regalato l'Istituto di economia dei media della Fondazione Rosselli, che ha pubblicato l'ottavo Rapporto sull'industria della comunicazione in Italia. La prima parte contiene dati e tendenze su ciascuno dei principali mercati del settore: televisione, radio, cinema, home video, libri, carta stampata, directories, musica, pubblicità, telecomunicazioni fisse, mobili e larga banda, editoria elettronica. Nella seconda parte vengono approfonditi temi trasversali, come la relazione tra le reti e i contenuti, la concorrenza tra piattaforme, la gestione dei diritti digitali e la proprietà intellettuale.

Il tutto è farina del sacco di Andrea Granelli, fresco direttore dell'Istituto di economia dei media e ormai riconosciuto guru italiano dell'innovazione tecnologica e della comunicazione digitale. A 45 anni, con una biografia che si snoda tra Milano e Roma (ma è nato a Bergamo), Granelli è un veterano delle campagne di conquista di Internet e delle nuove tecnologie. Combattendo più dalla parte dell'uomo che del computer, da quando progettava con Niki Grauso Video On Line, primo 'provider' di massa in Italia, passando per lo sviluppo di Tin.it, fino all'esplorazione dei territori di confine della tecnologia wireless e dei nuovi media, come responsabile di Telecom Italia Lab. Sempre con questo pallino dell'uomo, soggetto e oggetto dell'innovazione e della comunicazione digitale. Tanto che negli ultimi anni Granelli ha privilegiato sempre più la sua vocazione di studioso, di 'filosofo dell'innovazione'. Prendendosi un lungo anno sabbatico per scrivere libri (uno sugli 'Inventori italiani', poi



Andrea Granelli, direttore dell'Istituto di economia dei media della Fondazione Rosselli. Nato a Bergamo il 13 novembre 1960, laureato con lode in informatica, Granelli è un veterano di Internet e delle nuove tecnologie. Nel 1994 ha progettato con Niki Grauso Video On Line, primo Internet provider di massa in Italia; nel '95 è passato a Tin.it (Telecom Italia Net) di cui è diventato amministratore delegato nel 1999; tra il 2001 e il 2003 è stato responsabile ricerca e sviluppo del gruppo Telecom Italia. Nel 2004, infine, ha fondato la società di consulenza Kanso, di cui è presidente.

‘Comunicare l’innovazione’, pubblicato dal Sole 24 Ore con prefazione di Luca di Montezemolo, e tra poco ‘Digital Self - Il doppio in Rete’, edito da Guerini) e per insegnare (economia e gestione delle imprese alla Luiss e sistemi e tecnologie della comunicazione alla Sapienza di Roma). A questi impegni ha aggiunto ora l’incarico per la Fondazione Rosselli e la presidenza del Distretto dell’audiovisivo e dell’Ict di Roma.

Strappandolo a tutto questo, l’abbiamo bloccato in un angolo e costretto a spiegarci i misteri della famosa ‘convergenza digitale’. E a usare la sua palla di vetro per dirci se, e come, si potrà fare gli editori, e magari i giornalisti, nel nuovo mondo che ci attende.

Prima - Partiamo dal mercato. Un dato interessante contenuto nel rapporto della Fondazione Rosselli è il peso del ‘digitale’ sul mercato totale dei media che risulta già pari a un terzo del totale: 33 miliardi di euro (di cui 8 miliardi di contenuti diretti e 25 miliardi di prodotti e servizi attivati dal digitale) su 94 miliardi.

Andrea Granelli - È così. In sintesi la fotografia del mondo dei media che emerge dal rapporto è quella di un settore grande e in crescita: siamo messi bene nelle telecomunicazioni e anche il settore televisivo, pur dominato dalla pubblicità, funziona. Ma il problema c’è: è quello dell’enorme debolezza del software, per il quale si spende ancora troppo poco in Italia. E bisogna fare attenzione, perché il mondo del software è l’elemento chiave di tutta l’economia dei media digitali.

Prima - Ma in Italia tutto sembra ruotare intorno a chi controlla le reti, alle infrastrutture. Non al software. Al massimo ci si concentra sui nuovi servizi che la tecnologia rende possibili. Anche se poi, guardando al mercato, si vede che stentano a decollare...

A. Granelli - Perché c’è molta concorrenza infrastrutturale, che monopolizza l’attenzione. Basta prendere il caso della televisione sul cellulare: è come se il servizio dovesse venire da solo: “Faccio le autostrade poi qualcuno penserà alle automobili”. Ma il mercato oggi non si muove più sul binomio infrastrutture/contenuti. Pensiamo a realtà come Google. Sono straordinariamente preoccupanti proprio perché rompono questi equilibri, in quanto detengono sia i contenuti sia le tecnologie. Sono fortissimi nell’uso della tecnologia, ma controllano anche i contenuti, che di fatto sono autoprodotti dagli utilizzatori. Il loro vantaggio competitivo sta nella personalizzazione sempre più spinta della relazione con l’utente: e questo è un vantaggio chiave, che sarà sempre più importante in futuro.

Prima - C’è molto timore in giro per questi nuovi intermediari di informazione, i cosiddetti ‘infomediaries’.

A. Granelli - Secondo me, in realtà Google è un content provider a tutti gli effetti. Per molta gente il contenuto è la navigazione. E in questo caso, realtà come Google non sono il filtro che si mette in mezzo tra chi ha il contenuto e chi lo utilizza, ma sono esse stesse contenuto. C’è, per esempio, tutta una casistica di ricerche informative ‘spicciolate’ (nome esatto e titolo di una persona pubblica, indirizzo di una azienda...) che vengono risolte dal sommario descrittivo fornito direttamente da Google.

Eliminando il bisogno di accedere al sito originale, quindi eliminando la ‘mediazione’ di Google, che diventa fornitore primo del contenuto. Altro caso di software che prende il sopravvento: le piattaforme di gestione dei diritti digitali (Drm o digital rights management). Sono nate per assicurare la non contraffazione ai proprietari dei contenuti, ma stanno diventando i veri intermediari tra i contenuti e gli utilizzatori.

Prima - Perché?

A. Granelli - Perché con una piattaforma software di fatto si impone un modello di comportamento a chi la usa, si crea un modello di utente. Un modello che di fatto (attraverso meccanismi sempre più sofisticati e sottili come i ‘parametri di default’) diventa una norma, acquista una valenza legale. Il massimo esperto giuridico della Rete, il costituzionalista Lawrence Lessig, dice che “the code is the law” (il codice è la legge: ndr). Ma nel mondo digitale il ‘codice’ è quello del software: nel senso che a fare la legge sono coloro che scrivono i programmi (i ‘code providers’). Ecco perché, come dicevo prima, avere poca

presenza nel mondo del software (piattaforme, software puro, ma anche terminali, dove viene incorporata sempre più tecnologia software) costituisce un elemento di grande debolezza per l’Italia.

Prima - E questo come influirà sulle prospettive di sviluppo dei servizi?

A. Granelli - Beh, è quasi automatico che ciò comporti un basso tasso di innovazione sui servizi. Oggi il digitale tende ancora molto a essere semplice trasposizione dell’analogico. C’è più la tendenza ad automatizzare, per ottenere i guadagni di efficienza che il digitale consente, che un vero re-engineering dei

contenuti e servizi. Perché questo richiederebbe una riflessione profonda sul processo di fruizione. Quando si fanno vedere le partite di pallone in pay-per-view con la tessera, si ricalca un modello già noto che non porta nessun contributo innovativo sul contenuto e sul modo di fruire. Invece bisognerebbe chiedersi: come si apprende e si assorbe l’informazione in un’era caratterizzata dalla pervasività delle tecnologie digitali e dall’eccesso informativo?

Prima - A proposito di eccesso informativo. Proprio nel rapporto della Fondazione Rosselli è citato il premio Nobel per l’economia Herbert Simon, che dice: “L’abbondanza di informazione può creare scarsità di attenzione”.

A. Granelli - Il problema non è solo quello di produrre troppo (l’‘information overload’, appunto). Se si trattasse di vera ricchezza, nessuno si preoccuperebbe di averne tanta. Il problema è invece che ogni tecnologia modifica l’uomo, ma oggi manca del tutto una riflessione sistematica dell’industria dei media su come l’uomo muta antropologicamente con il digitale. Ci si concentra sulla produzione dei contenuti ma non si fa nessuna ipotesi su come l’uomo apprende e assorbe tale informazione: per tutti gli strumenti di comunicazione, così come anche per i sistemi di e-learning, l’uomo resta sempre qualcuno che impara a memoria. Invece non lo fa più, o meglio potrebbe non doverlo fare più. Per cogliere davvero il potenziale delle tecnologie digitali sarà necessario crearsi una sorta

→



Sergey Brin (a sinistra) e Larry Page, i due fondatori di Google. “Sono fortissimi nell’uso della tecnologia, ma controllano anche i contenuti, che di fatto sono autoprodotti dagli utilizzatori”, dice Granelli. “Il vantaggio competitivo di Google sta nella personalizzazione sempre più spinta della relazione con l’utente: e questo è un vantaggio chiave, che sarà sempre più importante in futuro” (foto Ap).

→

di protesi digitale che diventerà il vero contenitore dell'informazione rilevante per ciascuno di noi.

Prima - Perché mai dovremmo aver bisogno di una protesi, ancorché digitale?

A. Granelli - Per due motivi sostanziali: primo, non è vero che in Internet c'è tutto. Internet è deperibile. Basta fare un test con un motore di ricerca. Sia che si tratti di temi di attualità sia di nozioni consolidate, ripetendo l'analisi sugli stessi temi a distanza di poche settimane, si ottengono risultati molti diversi: l'informazione non scompare, ma cambiando il 'ranking' all'interno dei motori di ricerca, diventa di fatto molto difficile da trovare non appena scende oltre una certa posizione. Se non abbiamo un contenitore per conservare le informazioni che ci interessano, prima o poi le perdiamo. Secondo, nell'organizzazione dell'informazione rischiamo di dipendere dagli schemi associativi dei 'content providers' e dei motori di ricerca.

Prima - Quindi l'uomo del futuro, con protesi digitale, userà gli 'hard disk' come una parte del suo cervello. Per ricordare, per creare una sua informazione personale selezionata e richiamabile in qualsiasi momento.

A. Granelli - Sì, ma non basta dire che l'uomo diventa prosumer, ovvero consumatore attivo, bisogna capire concretamente come crea, attraverso quali processi, con quali tipi di strumenti e dove 'pesca' le informazioni necessarie. Questi mi sembrano i grandi temi per il futuro dell'industria dei media, se vuole continuare nella direzione dell'innovazione anche nella produzione di nuovi contenuti e servizi digitali, e non limitarsi al repackaging di cose note. A ben vedere i temi sono due: uno è quello della mutazione antropologica, delle caratteristiche dell'homo technologicus rispetto all'uso dell'informazione digitale; l'altro è quello dei brevetti e del diritto d'autore: cosa vuol dire proteggere l'informazione permettendo però anche il riutilizzo su diverse piattaforme distributive.

Prima - La sfida del digitale è dunque prima di tutto una sfida culturale...

A. Granelli - Recentemente è uscito su *Wired* un bell'articolo sul caso della musica, che è oggi il primo fenomeno vero in cui si riscontra questa nuova cultura digitale che, citando Derrida, si potrebbe definire decostruzionista. Di fatto la 'cultura dj' oggi è proprio questo. Il dj non è più quello che ti consiglia i brani buoni suggerendo delle compilation; oggi prende la musica, la disarticola, la frammenta e la ricomponde in modo originale, magari aggiungendo un po' di melodia o base musicale composta ad hoc. Il Buddha Bar è l'apoteosi di questo processo. Sono già nate band virtuali, come per esempio Gorillaz, una banda composta da fumetti che produce musica remixando musica originale: un grande successo.

Nel mondo digitale ciascun utente si comporta con l'informazione come il dj con la musica: ecco perché ci sono tante convergenze, non ce n'è una sola ed è sempre l'utente a determinarne l'esito.

Prima - L'approccio tradizionale nel definire la dinamica del mercato dei media tendeva invece a osservare solo le dimensioni economiche e regolatorie.

A. Granelli - Tra due aziende che operano in mercati che possono convergere, l'ipotesi era che avrebbe vinto chi aveva più potere economico o chi era favorito dalla regolamentazione. In realtà la convergenza non è un pro-

cesso lineare, ma assomiglia più a un fenomeno caotico, a una turbolenza. Per ogni forma di convergenze l'utente dirà la sua e avrà quindi un ruolo importante nel determinare i successivi assetti di mercato. Come è stato per il telefonino, dove è stato l'utente a decidere che la tastiera era utile per mandare i messaggi: gli sms, in origine, non dovevano essere neppure un servizio commerciale.

Ecco perché, a mio avviso, oggi il mondo dei media deve aprire all'uomo, alla sua psicologia, al suo modo di apprendere, alle sue esperienze. Altrimenti il contenuto resta una pillola attaccata a un tubo, e si perdono le potenzialità della contaminazione mezzo-contenuto-uomo. Ovvero si perde il potenziale digitale.

Prima - E qual è invece il segreto per cogliere questo potenziale?

A. Granelli - Fondamentalmente, concentrarsi sulla creazione, gestione e condivisione dell'esperienza. Vedo l'editoria come un'industria ancora molto tradizionale,



Herbert Simon, premio Nobel per l'economia nel 1978 per i suoi studi sulla microeconomia e il 'decision-making'. Simon sostiene che "l'abbondanza di informazione può creare scarsità di attenzione".

anche se utilizza una tecnologia sempre più ricca, perché non è entrata nel vivo di questo processo. La telefonia è più avanti: è ormai di fatto un sistema di condivisione di esperienze. C'è un bellissimo libro di una studiosa - 'Desiderio e tecnologia' di Allucquère Rosanne Stone - che analizza il caso del sesso telefonico. Secondo lei, il sesso telefonico è l'esempio più straordinario ed efficace di compressione dei dati. In mezzo hai la banda stretta di un doppino telefonico, da una parte hai una signorina che parla e genera stimoli polisensoriali e dall'altra un signore che traduce questi bit in reazioni fisiche polisensoriali. Fuori di metafora: esiste qualcosa che non è né contenuto né servizio, ma è una grande occasione di utilizzo del digitale proprio in quanto contenuto e relazione insieme. Per questo è da esplorare. Credo molto a questo concetto di 'experience economy': sempre più la gente vorrà esperienze, vorrà costruirle, vorrà viverle, vorrà raccontarle, vorrà scambiarle. E le esperienze trovano nel digitale e nel suo mix di contenuto e relazione un potenziale di applicazione straordinario. L'esperienza va dalla religione all'erotismo, al turismo,

allo sport, ai beni culturali, al gioco, all'istruzione. È un settore molto vasto, e che vedo coerente con l'industria dei media dal punto di vista del farlo accadere, del prepararlo. Questi sono temi di cui si parla davvero troppo poco.

Prima - Oggi chi ha un contenuto cerca di massimizzare la piattaforma su cui veicolarlo, chi ha una piattaforma vuole contenuti esclusivi per avere un vantaggio competitivo. Cosa deve fare un editore che voglia valorizzare al meglio i propri contenuti sul digitale?

A. Granelli - Dare ricette è sempre complicato, ma credo di non sbagliare dicendo che al centro di tutto si deve mettere l'utente. Google e piattaforme simili sono profondi conoscitori dell'utente, lo ascoltano, lo servono. Non dicono "ho questo contenuto da vendere". Se prendiamo il caso degli editori di libri, dei giornali o della tivù spesso non sanno chi è il loro utente, che cosa apprezza e non dei loro prodotti.

Prima - Non a caso parliamo di mass media: sono strumenti che funzionano se catturano le masse, non gli individui.

A. Granelli - Ma le catturano davvero? Nell'editoria tradizionale non c'è rapporto diretto con i consumatori. Al contrario, le tecnologie della Rete hanno permesso di

creare un dialogo continuo e permanente con il consumatore e di questo fanno il loro punto di forza. Nel mondo dei mass media, il consumatore è ancora un dato statistico, una media ponderata. Ma il mondo reale va invece verso la microsegmentazione, il 'profiling'. L'utente cambia in continuazione, addirittura secondo l'ora del giorno.

Prima - Questo cosa comporta per gli editori?

A. Granelli - Finora l'approccio prevalente degli editori alla Rete è stato quello dell'e-commerce: ho un prodotto da vendere e la Rete è un buon strumento per vendere, che mi costa poco. Questo non funziona. Perché con il digitale quello che cambia è il prodotto. Come abbiamo detto, l'utente digitale oggi è colui che digerisce, spacca e riassume i prodotti editoriali. Pertanto la visione di sé che hanno gli editori, tutta basata sul prodotto (pubblico, libri, giornali...), è poco rilevante per il consumatore. Ci si deve interrogare sulla vera 'missione' dell'editore. Qual è? Fare cultura? Permettere a degli scrittori di diventare opinion leaders? Creare la classe dirigente del futuro dandogli l'informazione rilevante? Il passo immediatamente successivo consisterà nel chiedersi come i nuovi mezzi possono aiutare un editore nella sua vera mission, che non può più essere la produzione di libri o giornali. Perché è solo facendo riferimento alla missione di fondo che si può cogliere il potenziale abilitante dei mezzi digitali. Se ci si limita a dire: "Siccome faccio libri, allora col digitale faccio l'e-book" non si va da nessuna parte. Se si affronta la domanda con il prodotto finito e non con la mission vera, è facile non sapere cosa fare con il mezzo digitale. Il rischio per gli editori, soprattutto quelli di successo, è che tendono a riproporre il successo. So fare i libri, so gestire gli autori, so trattare i diritti. Col digitale posso risparmiare sui costi di stampa. Peccato che il processo da ripensare non sia la stampa. È il processo di apprendimento. Perché uno legge? Per riempire il tempo, diventare più intelligente, fare bella figura ai convegni o magari per vivere un sogno. E la dimensione del sogno la catturo meglio con un videogioco che non con la versione elettronica di un romanzo rosa.

Prima - Resta il fatto però che oggi gli editori campano dei loro prodotti editoriali tradizionali e in molti casi grazie alla pubblicità.

A. Granelli - Prendiamo l'esempio del giornale. Oggi il quotidiano è un contenitore articolato di oggetti di dimensione pressoché fissa. Ma chi ha detto che deve sem-

pre essere di 50 pagine? Oggi è la macchina produttiva che guida i contenuti. Ma in un mondo ad alta intensità d'informazione l'utente vuole anche essere aiutato a capire le priorità. Pure gli approfondimenti, gli editoriali finiscono per essere ingabbiati nella rigidità della foliazione. Al contrario, la Rete permette all'utente attivo di decidere quanto e quando approfondire. Per esempio, se mi interessa l'informazione economica ho a disposizione siti come lavoce.info che sono normalmente più ricchi di tutti gli editoriali dei quotidiani.

Prima - Ma non possono essere complementari?

A. Granelli - Sì, però il problema è che oggi i prodotti editoriali sono dominati da logiche produttive e industriali non coerenti con l'approccio estroverso, casuale e microsegmentato all'apprendimento che si va sempre più affermando. L'individuo è una collezione di microtempi di attenzione. I prodotti editoriali del futuro dovrebbero essere coerenti con questi nuovi approcci. Il coraggio dell'editore è farsi la domanda: "Chi sono? Uno bravissimo a riempire tutti gli spazi che le rotative o le frequenze digitali mi mettono a disposizione, come i camalli che sanno stipare ogni spazio sulle navi? O sono uno che sa dare



Vittorio Colao (a sinistra), amministratore delegato di Rcs MediaGroup, e Fedele Confalonieri, presidente di Mediaset. Colao è molto impegnato nella ricerca dei modi in cui si può sviluppare l'attività tradizionale di un grande gruppo editoriale nell'epoca digitale (foto Olycom).

l'informazione giusta a chi deve decidere?". E qui torniamo alla domanda sulla vera mission e sulle competenze specifiche dell'editore. Che sono cosa ben distinta dal processo e dal prodotto. Una volta che mi sono chiarito sulla mission, sono in grado di valutare se e come le nuove tecnologie della Rete mi permettono di proteggerla e di rafforzarla. E sperimentare il nuovo.

Prima - Come si fa a creare un ponte tra gli editori e la cultura della Rete? La Fondazione Rosselli potrebbe aiutare gli editori a svolgere questo compito?

A. Granelli - Perché no? Nella definizione delle aree di studio del futuro rapporto (il nono) abbiamo deciso di creare una sezione on line dedicata ai 'segnali deboli'. Studieremo le parti più vitali della rete (i movimenti culturali e politici, i trend setter, gli artisti digitali, i nuovi musicisti ...) per intercettare quei segnali tenui, appena percettibili, che potranno eventualmente trasformarsi in veri e propri movimenti o comportamenti diffusi. È da qui che gli editori tradizionali devono partire. Osservare con umiltà e continuità - senza preconcetti o schemi pre-stabiliti - i propri futuri utenti per anticiparne le esigenze e i desideri e costruire - di conseguenza - i prodotti e servizi più adeguati.

Intervista di Gianni Pozzi