

RIPENSARE IL RUOLO DELL'EDITORE, OGGI

Federico Badaloni

L'editore del futuro produce relazioni.

La rete ha dato agli individui la possibilità di esprimersi in maniera autonoma, indipendente, disintermediata e di connettersi liberamente fra loro. In questo modo, ha scardinato il concetto di "massa" inteso come insieme di consumatori di uno stesso prodotto, facendo nascere al suo posto un ecosistema popolato da innumerevoli comunità. Questa è la vera rivoluzione culturale del nostro secolo. Una rivoluzione che non ha le fattezze di un mostro tecnologico, ma che è frutto dell'anelito verso la condivisione e la socialità che risiedono nell'animo umano dalla nascita della nostra specie.

Oggi tutte le persone e tutti gli oggetti del mondo possono essere connessi in un lampo attraverso la rete. Le mie chiavi di casa, ad esempio, sono connesse alla rete grazie a un piccolo trasponder che costa qualche euro. Mia figlia è in rete, perché ha una mail. Io stesso sono in rete in molti modi: attraverso i social network e attraverso i miei devices, come il mio telefono. Tutti noi tessiamo continuamente porzioni di rete radunando persone e cose attorno ai nostri interessi e alle nostre necessità. Lo facciamo quando mandiamo una mail a una lista di destinatari, quando creiamo un gruppo su Whatsapp, quando seguiamo una pagina su Facebook, quando ci iscriviamo ad un servizio per conoscere in tempo reale il traffico in città. Tutte queste connessioni sono abilitate dalla tecnologia e sostenute da nuove forme di mercato che si basano sempre meno sulla quantità di attenzione che un singolo contenuto è in grado di ottenere, sempre di più sulla fiducia che ogni persona che lo trasmette è in grado di meritare nella propria rete di relazioni.

Gli innumerevoli social network, dalla semplice email a Facebook, da Instagram a Waze, sono stati a proposito definiti dal pensatore americano Clay Shirky come "il tessuto connettivo della nostra società". Ogni social network trova la propria identità specifica nel modo in cui si generano relazioni al proprio interno e nel particolare fine per il quale lo si fa. Questa identità non risiede mai in prima istanza nei contenuti prodotti: un social network serve infatti innanzitutto a connettersi e a connettere. I contenuti che vengono prodotti e condivisi al suo interno sono subordinati a questo scopo. In altri termini, quando ogni utente di un social network produce un contenuto e lo pubblica, quando inoltra a sua volta un contenuto che ha ricevuto, sta raccontando qualcosa su se stesso e sul suo modo di considerare il legame che lo unisce ai destinatari del suo messaggio.

In questo ecosistema un contenuto non ha valore in sé, il suo valore è *estrinseco*. Proprio per questo l'editoria, che per secoli ha basato la propria fortuna sul considerarsi un'industria produttrice di contenuti dotati di valore *intrinseco*, ha perso la grande occasione di entrare nel mercato delle relazioni nella prima decade di questo secolo.

Intendiamoci: ogni editore ha sempre avuto consapevolezza del fatto che le proprie scelte, la cura e la redazione di propri contenuti avesse come frutto il mettere in relazione le persone e le idee. Ma questo non è mai stato l'oggetto diretto del sostentamento economico dell'impresa editoriale, mentre lo è stato la compravendita dei contenuti. Attorno ad essa è

nato un ventaglio di professionalità specifiche: per regolamentare l'accesso delle persone alle informazioni, gestire la contabilità, proteggere i diritti d'autore, eccetera.

Il successo di Amazon, che è il più grande mercato online e che tuttavia non possiede i beni che vende, di AirBnB che è la più grande catena di alloggi e non possiede una stanza, Uber che è la più grande compagnia di taxi e non possiede un veicolo e Facebook che è il più grande produttore di relazioni senza produrre un contenuto, ci hanno dimostrato che la nuova economia prospera laddove le imprese trasformano in valore le relazioni abilitate, non i beni prodotti (includendo in questa categoria ovviamente anche i contenuti prodotti).

I contenuti, in questo nuovo scenario, sono ormai per la maggior parte *commodities*, cioè merce pressoché identica disponibile in grande quantità in molti luoghi diversi. Pensate ad una ricetta: se volete cucinare un buon risotto allo zafferano troverete migliaia di ricette di ottima qualità pubblicate in rete. Lo stesso vale per le cosiddette *notizie*: in un mondo dove ogni telefono è telecamera, microfono, ripetitore ognuno di noi è un potenziale testimone, ognuno di noi è un "medium". Tutte le ricerche, infatti, concordano nel mostrare che oggi le persone vengono a conoscenza delle notizie in prima istanza dai social network.

Un'azienda editoriale può legittimamente considerare tutto questo una minaccia, ma l'andamento dei bilanci di questi ultimi anni ci dimostra che limitarsi ad un approccio conservativo è perdente. L'unica alternativa possibile è considerare questo nuovo ecosistema dell'informazione come un'opportunità. Spostare il fulcro del business sulla generazione di relazioni, ridefinire i contenuti prodotti e pubblicati per il loro valore rispetto alle persone. In sintesi: la strada per superare la crisi e -forse- prosperare di nuovo è ripensare lo scopo della propria missione come un *servizio*, non come un prodotto. Un servizio per un insieme di comunità che riteniamo essere più vicine, più degne, più bisognose o qualunque "più" riteniate di scegliere.

Le forme di sostentamento economico vanno trovate nel saper diventare *catalizzatori indispensabili*, cioè nella capacità di creare luoghi digitali e reali unici per abilitare *un certo tipo* di dialogo e di condivisione, che sia in grado di essere la soluzione a dei bisogni reali di una comunità. Luoghi in grado di costruire e restituire rilevanza e utilità, e dunque *valore*, agli individui e alle loro comunità, ricevendone in cambio fiducia e... dati, informazioni, in grado di alimentare e migliorare il servizio stesso e utili a generare nuovi servizi.

La logica del servizio pone al centro l'uomo. Per questa ragione, in questo nuovo scenario le competenze più importanti che un'impresa deve acquisire riguardano la capacità di individuare le comunità esistenti o potenziali e di ascoltare, di comprendere i bisogni di coloro che ne fanno parte. Solo dopo questo primo passo è possibile immaginare quali dinamiche di relazione costruire per abilitare conversazioni produttive, quali contenuti selezionare e produrre per aiutare le comunità a fare meglio ciò che vogliono fare. Condurre indagini sul territorio con le tecniche dell'etnografia, realizzare prototipi, testare, mettersi nella disposizione d'animo dell' "osservazione partecipante", come diceva l'antropologo Malinowsky, è la chiave dello *Human Centered Design*, in italiano "progettazione centrata sull'utente": è proprio il metodo che la mia disciplina -L'architettura dell'informazione, o lo User Experience Design che dir si voglia- ha messo a punto negli

ultimi vent'anni. Per questa ragione sempre più aziende assumono architetti dell'informazione o mandano del proprio personale a formarsi in questo campo. Lo registro anno dopo anno, per esempio, attraverso il successo del master in Architettura dell'Informazione e User Experience Design che ho fondato presso l'università IULM a Milano.

Anche in passato le imprese editoriali hanno svolto indagini quantitative e qualitative sul territorio, ma le tecniche di indagine utilizzate -soprattutto dai settori di marketing- sono state sostanzialmente di tipo sociologico-demografico. Ma attenzione: oggi non possiamo pensare di identificare le comunità da servire in base ad estrapolazioni statistiche perché il raggruppamento degli individui su questa base definisce molto raramente dei gruppi umani che possano considerarsi "comunità". Potete pensare come una comunità "i millennials", "gli immigrati"? Il secondo rischio di questo approccio, come ci ricorda il professore di giornalismo e scrittore Jeff Jarvis, è convincere noi stessi che anche le persone che comprano il nostro attuale prodotto possano essere considerati come una comunità. Per di più, la *nostra* comunità.

In generale, è bene partire dalle comunità che definiscono se stesse come tali ed estendere lo sguardo ai gruppi umani che hanno un interesse comune. Sono esempi di comunità possibili i genitori di bimbi delle scuole materne che abitano in un certo luogo, le persone che vogliono fare qualcosa per l'ambiente nel loro quotidiano, le persone con una determinata disabilità, le persone che vogliono imparare a fare una certa cosa, eccetera. In questa dinamica, non possiamo aspettarci che le persone vengano a noi, dobbiamo organizzarci per andare noi da loro.

Per capire meglio, seguiamo Jarvis nel racconto di un interessante episodio accaduto alla scuola di giornalismo presso la quale insegna: "[alcuni miei colleghi della scuola di giornalismo della Columbia University] hanno condotto un progetto grandioso con i propri studenti per investigare il fenomeno della muffa nelle case popolari di New York. In collaborazione con il New York Daily News, hanno raccontato la storia al grande pubblico. Io chiamo questo -prosegue Jarvis- *externally focused journalism*: cioè raccontare la storia di qualcuno al pubblico nella speranza che questa conoscenza conduca a consapevolezza e cambiamento nella politica. Questo è sempre stato e rimarrà un ruolo vitale per il giornalismo. Ma alla Columbia abbiamo anche fatto anche ciò che può essere visto come un *internally focused journalism*, cioè dire alla comunità ciò che ha bisogno di sapere per risolvere i propri problemi, per esempio misurare la muffa, o segnalarla alle autorità e chiamare queste a rispondere delle conseguenze sulla salute. Un rappresentante di un gruppo di cittadini che vive negli alloggi popolari ha poi ringraziato la scuola per non essersi limitata a mettere il naso nella faccenda per trarne una buona storia, ma per essere rimasta al fianco della comunità per aiutarla ad imparare, agire e reagire. Però poi questo rappresentante ci ha anche chiesto perché avessimo scelto di occuparci proprio della muffa: 'è vero che è un problema -ci disse- ma non è il più grave'".

Cosa sarebbe successo se la scuola avesse coinvolto la comunità di coloro che abitano le case popolari - si chiede Jarvis- proprio per definire l'oggetto su cui concentrare il lavoro degli studenti? La morale di questa storia è che osservare, ascoltare, domandare, dialogare

prima di fornire ciò che noi pensiamo sia la risposta ai bisogni di una comunità è il passaggio necessario per avere successo.

Mettersi al servizio di una comunità non significa necessariamente investire in infrastrutture tecnologiche. E' un servizio, o meglio, *può* essere un servizio, anche aprire una pagina o un gruppo su Facebook (un social network può anche essere un luogo di ascolto), così come può esserlo assegnare una persona dedicata ad una comunità, organizzare una serie di eventi sul territorio o online. L'enormità di soluzioni possibili oggi e la necessità di servire comunità differenti fra loro e in continua evoluzione nel tempo, impongono un nuovo modo di lavorare. E' più che mai necessario affidare a team multidisciplinari dotati di autonomia nel definire e progettare i nuovi servizi. All'interno di questi team devono esserci persone che hanno competenze di business, altre che persone in grado di gestire il dialogo attraverso gli strumenti digitali, devono esserci architetti dell'informazione, sviluppatori, grafici, autori di contenuti, eccetera. Per esperienza diretta -il nostro gruppo editoriale sta lavorando molto su questo fronte- posso dirvi che l'ostacolo maggiore non è quello di fare in modo che le persone sviluppino nuove competenze tecniche per poter lavorare all'interno di questi team interdisciplinari, ma è fare in modo che accettino di partecipare ad una cultura del lavoro basata sull'assunzione e la condivisione delle responsabilità, dei meriti e dei demeriti; che accettino di lavorare per continue iterazioni agili piuttosto che secondo lo sviluppo lineare del classico processo produttivo "a cascata"; che accettino di tradurre il proprio linguaggio specifico in uno comprensibile da tutti gli altri membri del gruppo di lavoro in cui sono inserite. Non possiamo sperare di cambiare le nostre organizzazioni e i nostri modelli di business dall'oggi al domani, ma dobbiamo considerare questo cambiamento come parte integrante del nostro lavoro e cercare il nostro modello specifico, cioè il particolare modo con il quale renderemo concreti questi principi nella nostra azienda, attraverso questa stessa logica di lavoro. E' necessario rimettersi a studiare. La letteratura sui processi produttivi, di business, sulla dinamica di comunicazione in rete, sull'antropologia e le nuove forme di socialità c'è ed è consolidata da molti anni. Le conoscenze che ci hanno portato ad occupare i posti chiave che occupiamo oggi, a inventare i prodotti che abbiamo creato fino ad oggi, a selezionare le persone, a organizzare le risorse fino ad oggi non bastano più e spesso -ahimé- finiscono col suggerire metafore inadeguate a leggere questa nuova realtà.

Cambiare il modo di vedere la realtà è ciò che ha fatto, ad esempio, Anita Zielina, capo del *Neue Zürcher Zeitung*, per organizzare il lavoro di creazione dei contenuti in maniera più rispondente alle nuove sfide. Anita ha diviso la redazione in tre gruppi distinti: coloro che lavorano sui contenuti *fast*, coloro che lavorano contenuti *medium* e infine *slow*.

I contenuti *fast* sono quelli che le persone possono trovare in abbondanza fra le diverse TV, social network, radio e siti vari. Su questo tipo di contenuti la redazione deve spendere il minor quantitativo di energie possibile, limitando il lavoro ad una attività di cura. I contenuti *medium* sono quelli in cui la testata aggiunge valore. Su questo tipo di contenuti ad esempio la testata chiede a un ricercatore, un professore, un esperto della materia di offrire una prospettiva unica o un'analisi approfondita di un tema. In sostanza, è sui contenuti *medium* che la testata aggiunge valore contestualizzando, approfondendo e offrendo alle persone dei modi di agire per contribuire a risolvere un problema. I contenuti *slow* sono quelli che esprimono una visione sul futuro, offrono prospettive, un po' come potrebbe fare un'università con le proprie pubblicazioni o un circolo di pensatori. In tutti e tre i casi, la

regola base è quella di cercare in tutti i modi di rendere i contenuti *rilevanti* per le comunità che si è deciso di servire. In un certo senso, di renderli *parte della soluzione* a un problema. Questo modo di dialogare e di servire le proprie comunità di riferimento rinforza i legami e li estende, generando un flusso di fiducia di ritorno nei confronti del brand e, come si diceva prima, un flusso di ritorno costituito da dati.

Questi dati consentono agli editori, ad esempio, di proporre agli inserzionisti di mettersi in relazione con le persone in maniera molto più mirata. Attenzione però: siccome la posta in gioco è costituita dalla relazione di fiducia costruita e consolidata fra l'editore e le persone, nell'aprirsi a queste forme di ricavo è bene stabilire un codice di comportamento anche nei confronti degli investitori. In generale, la logica del "patti chiari, amicizia lunga" è quella che regola le relazioni in rete perché è la logica che regola le relazioni paritarie. Qualunque azienda proponga in rete relazioni basate su una logica autocratica -tipica ad esempio dei vecchi media mainstream- è destinato ad essere, semplicemente, irrilevante.

Fra le forme di ricavo che stiamo osservando, c'è l'organizzazione di eventi mirati. Molto interessante, nel merito, è il caso del Texas Tribune, che ricava più di un milione e mezzo di dollari all'anno dal suo festival e dagli incontri settimanali nei quali, per un'ora circa, il giornale si presenta di volta in volta in diversi distretti della città presentando agli amministratori una lista di domande preparate a partire dal contributo dei membri della propria comunità, i quali possono presenziare all'evento per porre domande ulteriori. Gli incontri sono aperti a tutti, perché il Texas Tribune la considera un'occasione per affiliare nuove persone al proprio programma di membership. Questa iniziativa ha anche l'effetto di costringere le testate concorrenti a coprire giornalmisticamente gli eventi, poiché spesso nel corso di essi emergono notizie rilevanti.

Realizzare forme di ricavo sulla base di un piano di membership non è facile. Significa dedicare risorse a costruire, coltivare ed estendere il senso di appartenenza delle persone alla comunità attraverso i propri servizi. La chiave è premiare e rinforzare programmaticamente e costantemente le azioni virtuose dei membri della comunità. Ci vogliono strumenti dedicati, strategie pianificate in partenza e capacità di evolvere queste strategie seguendo l'evoluzione della stessa comunità. Ciò che differenzia l'affiliazione di una persona a una catena di supermercati rispetto all'affiliazione a un programma di membership di una testata giornalistica risiede essenzialmente nella qualità delle relazioni che il secondo programma è in grado di sostanziare. Si tratta di passare da una visione che vede il membro pagante come colui che ha diritto di possedere un bene, a quella in cui c'è un membro socio che ha diritto di intessere una relazione particolare con il brand oppure con il proprio territorio grazie al brand. In altri termini, un membro *stakeholder* che in virtù del suo status può -ad esempio- accedere a newsletter tematiche di alto valore, partecipare ad incontri con esperti (magari anche attraverso Skype-call o Google hangout), proporre temi su cui lavorare, avere sconti su certi beni o servizi, eccetera.

I numeri dichiarati da alcune testate (come la fiamminga De Correspondent, ad esempio) fanno supporre che il tasso di conversione del pubblico generico in comunità che sottoscrive di una forma di membership sia attorno al 5%. Questa proporzione ci fa capire che per un editore che intenda procedere in questa direzione è fondamentale prima di tutto concentrarsi

sulla creazione di servizi che vengano percepiti come valore per estendere la base di utenti e solo in un secondo momento proporre un modello di relazione basato sulla membership.

Immagino che molti di voi si stiano ponendo domande del tipo: come facciamo a continuare ad essere noi stessi in questo nuovo scenario? Come possiamo eventualmente ridefinire la nostra identità? Dove risiede in questo nuovo mondo la nostra specificità come testate e come editori?

Come ho descritto in maniera più approfondita nel mio libro "Architettura della Comunicazione", in un mondo in cui ogni oggetto è potenzialmente connesso, così come ogni persona, noi *siamo ciò che connettiamo*.

La nostra identità è definita dalle persone che scegliamo di connettere in comunità, dalle comunità che scegliamo di servire, dai bisogni di cui decidiamo di occuparci e dalle soluzioni che identifichiamo. Il nostro ruolo è definito dalla trama delle connessioni che creiamo e abilitiamo. Il nostro stile, dal modo in cui facciamo tutto questo. I contenuti, la qualità e la natura delle relazioni fra le persone all'interno degli ecosistemi che creiamo e abitiamo sono -al contempo- il frutto e la linfa dei nostri ecosistemi.

Sono certo che gli editori e possano continuare ad essere se stessi e svolgere la loro missione nel mondo. Ma devono capire che questo è possibile solo accettando pienamente che tutto è cambiato e imparando ad amare questo cambiamento. E' la cosa più difficile. Il resto (in confronto) è facile.