

**ORGANIZZAZIONE APOSTOLICA  
E MULTIMEDIALITÀ**

**alla luce della III Priorità**

**Alba, 7-9 ottobre 1992**

Roma  
Casa Generalizia della Società San Paolo

*A cura di don Luigi Giovannini ssp*

## INTRODUZIONE

Nei giorni 7-8-9 ottobre 1992, il Governo generale ha organizzato ad Alba una Tavola Rotonda con l'intento di riflettere sulla Terza Priorità formulata dal VI Capitolo generale e, più direttamente, sulla linea operativa n. 16: «Il Governo generale, con la collaborazione del Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato (CTIA), detti linee per un più efficace coordinamento apostolico a livello nazionale e internazionale, con particolare attenzione a progetti orientati alla multimedialità».

1. *I partecipanti.* - Alla Tavola Rotonda hanno partecipato:

a) I membri del Governo generale: D. Silvio Pignotti, Superiore generale; D. Teofilo Perez, Vicario generale; D. Pietro Campus, Fr. Basil Chennamkulath, D. Aderico Dolzani, Fr. Bernardo Ri e Fr. Maurizio Tirapelle, Consiglieri generali; Fr. Silvano De Blasio, Segretario generale; D. Antonio Cesaro, Economo generale.

b) I membri del CTIA: D. Aderico Dolzani, Presidente; D. Antonio Tarzia, Vicepresidente; D. Ricardo Ares, Fr. Francesco Bernardi, D. Sebastian Karamvelil, D. Abramo Parmeggiani, Fr. Bernardo Ri, D. Leonardo Zega.

c) Alcuni esperti: D. Renato Perino, per gli aspetti carismatici; Dr. Gabriele Calvi, per gli aspetti della multi-medialità; Dr. Roberto Allievi, per gli aspetti economici e finanziari; Dr. Alberto Herrmann, per gli aspetti organizzativi di una editoria a raggio internazionale; Dr. Corrado Minnella, per gli aspetti commerciali (marketing).

2. *Metodologia.* - Come più opportuna metodologia di lavoro è stata adottata la «Tavola Rotonda», per favorire il coinvolgimento dei partecipanti e offrire a tutti la possibilità di intervenire sui vari argomenti, al termine delle singole relazioni o introduzioni.

Prima di concludere i lavori, con il contributo di tutti si sono raccolti, in una serie di brevi proposizioni, gli elementi più significativi emersi nel corso delle tre giornate.

La sintesi è poi servita di base al Governo generale per proseguire la riflessione sul tema in seno al Consiglio e giungere alla redazione del documento, che contiene alcuni orientamenti specifici in ordine alla attuazione della III Priorità e della linea operativa n. 16, proposta dal VI Capitolo generale.

3. *Il documento,* già fatto pervenire ai Superiori di circoscrizione con l'invito a portarlo subito a conoscenza dei più diretti collaboratori e delle Comunità, viene ora messo a disposizione di tutti i Fratelli, perché ognuno lo studi con diligenza e, per la parte che gli compete, lo porti ad attuazione.

Consapevoli che la trasmissione delle idee è sempre un compito difficile, soprattutto quando esse comportano il cambiamento di comportamenti consolidati, il documento elaborato dal Governo generale viene qui fatto precedere dalle relazioni più significative degli esperti, presentate durante i tre giorni della Tavola Rotonda.

Mi auguro che questo fascicolo faciliti a tutti l'approfondimento delle Priorità e delle linee operative del VI Capitolo generale, e rappresenti — insieme con gli altri due fascicoli sul Capitolo stesso — un utile strumento di aggiornamento circa la missione che siamo chiamati a svolgere nella Chiesa.

D. SILVIO PIGNOTTI

Don Silvio PIGNOTTI, Superiore Generale

## **INTRODUZIONE ALL'INCONTRO FRA IL GOVERNO GENERALE E IL COMITATO TECNICO INTERNAZIONALE PER L'APOSTOLATO (CTIA)**

Un cordiale saluto ai dottori Roberto Allievi, Alberto Herrmann e Corrado Minnella, presenti a questo incontro in qualità di esperti; un saluto altrettanto cordiale a Don Renato Perino e a Don Giuseppe Proietti, rispettivamente Superiore generale fino al 3 aprile scorso e attuale Superiore provinciale della circoscrizione italiana, nonché ai membri del Governo generale e ai componenti del Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato. E anche un vivo ringraziamento a tutti per aver accolto l'invito a partecipare a questa tre-giorni, nonostante i molteplici impegni dei quali è colma l'agenda di ognuno.

Se non vado errato, questa è la prima volta che il Governo generale e il Comitato Tecnico si incontrano, con la partecipazione di tutti i loro componenti. Ci auguriamo che l'esperienza risulti per tutti soddisfacente e, per il fine che si è proposto, fruttuosa.

Come è risaputo, il Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato (CTIA) è uno dei frutti maturati dal Seminario Internazionale degli Editori Paolini, che si svolse parte ad Ariccia e parte a Milano, dal 17 settembre al 2 ottobre del 1988. A conclusione di quel Seminario, i partecipanti redassero un documento dove, tra l'altro, si diceva: «I settori apostolici propongono la istituzione di un Comitato tecnico, a cui partecipi direttamente il Governo generale, per promuovere e coordinare i progetti e le opere a raggio internazionale» (Atti del SIEP, p. 250).

Il Governo generale rifletté sulla proposta, la trovò interessante e, nella riunione del 14 novembre 1988, a poco più di un mese dalla conclusione del Seminario, costituì il Comitato Tecnico Internazionale, dotandolo di un breve, essenziale statuto. A farne parte furono invitati Aderico Dolzani, Francesco Bernardi, Leonardo Zega, Antonio Tarzia, Ricardo Ares, Manuel Quinta, Sebastian Karamvelil.

Le finalità del nuovo organismo sono chiaramente indicate nello Statuto stesso, dove è detto: «Il Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato viene costituito per:

- assistere e cooperare con il Governo generale in tutte le iniziative apostoliche a carattere internazionale;
- presentare o valutare progetti apostolici che abbiano rilevanza pluri-nazionale;
- collaborare con il Governo generale nella formazione dei responsabili dell'apostolato, studiando e suggerendo forme, tempi e luoghi più opportuni nelle diverse situazioni storico-ambientali».

Come ci si può rendere conto, il Comitato tecnico è un organismo di sostegno al Governo generale per quanto concerne l'attività apostolica. In tal senso:

- studia i problemi e ne ricerca le soluzioni;
- individua le possibili forme di collaborazione;
- sviluppa progetti;
- propone iniziative;
- opera concretamente alla loro realizzazione ogni qualvolta ne venga richiesto da Governo generale.

Anche se condotta con discrezione, la sua attività si è rivelata preziosa in questi quattro anni di esistenza, offrendo un sostegno decisivo ad alcune iniziative. Mi limito a ricordare:

- lo studio e la realizzazione del nuovo marchio;
- l'incremento e la qualificazione della presenza paolina alla Fiera del Libro di Francoforte;
- l'avvio di una più efficace collaborazione internazionale a livello di lingue o di nazioni. In questo ambito, il risultato più significativo è indubbiamente il CIDEP (Centro Ibero-americano degli Editori Paolini), con la costituzione di un ufficio coordinatore a São Paulo, Brasile.

Dall'ultimo Capitolo generale il Comitato tecnico ha ricevuto il definitivo riconoscimento, in quanto una delle "linee operative" formulate dalla solenne assise suona così: «Il Governo generale, con la collaborazione del Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato (CTIA), detti linee per un più efficace coordinamento apostolico a livello nazionale e internazionale, con particolare attenzione ai progetti orientati alla multimedialità» (n. 16).

Sulla base di questa indicazione, il nuovo Governo generale, in una delle sue prime riunioni, ha proceduto alla approvazione del nuovo Statuto, leggermente modificato rispetto al precedente, e alla nomina dei suoi componenti.

L'incontro o tavola rotonda di questi giorni si propone di studiare insieme come portare ad attuazione la linea operativa appena ricordata. Forse non sarà un compito facile, ma può esserci di conforto il pensiero che la coordinazione a tutti i livelli è una esigenza sempre più largamente avvertita nella congregazione, soprattutto da parte di coloro che condividono maggiori responsabilità. E lo confermano i frequenti incontri che a raggio zonale si sono andati realizzando negli ultimi anni.

Due sono i punti che richiamano la nostra attenzione e uno sforzo di riflessione:

- 1) Che cosa comporta una editoria multimediale?
- 2) Come può essere attuata a livello nazionale e a raggio internazionale?

Ovviamente la riflessione non dovrebbe astrarre dalla nostra concreta situazione congregazionale, con le sue ripartizioni geografiche, le sue esigenze pastorali, il suo personale, le sue risorse economiche, ecc.

E tutto ciò allo scopo di evitare, come ha scritto qualcuno, di scrivere un «bel libro dei sogni», ma anche senza rinunciare a quella fiducia nella «utopia paolina», cioè a quella carica di intraprendenza e di audacia, di cui Don Alberione ci ha dato così molteplici e luminosi esempi.

Don Renato PERINO

**IL PAOLINO EDITORE OGGI  
ALLA LUCE DEI FONDAMENTI CARISMATICI  
DELLA SOCIETÀ SAN PAOLO**

S O M M A R I O

I. MORTE E RIGENERAZIONE CONTINUA: LA LEGGE DEL RICAMBIO

II. CONTESTUALITÀ STORICA. SOCIETÀ-CHIESA

- a) La cultura della crisi
- b) La chiesa e la comunicazione sociale, oggi

III. L'IDENTIKIT DEL PAOLINO EDITORE OGGI,

ALLA LUCE DEI FONDAMENTI CARISMATICI

- a) Definizione del Paolino editore
- b) La formazione del Paolino editore

IV L'EDITORIA PAOLINA, OGGI

- 1. Le dimensioni dell'evangelizzazione nel pensiero del  
Magistero e di Don Alberione
- 2. I limiti della nostra editoria oggi
- 3. I passi avanti dell'editoria paolina oggi
- 4. Le emergenze
  - a) La progettualità
  - b) La coordinazione
  - c) Emergenza del marketing
  - d) Apertura alla multimedialità
  - e) Apertura alla Famiglia Paolina, ai laici, alla Chiesa.

FONTI CITATE

- AeN - *Aetatis novae*. Istruzione pastorale nel 20° anniversario della *Communio et progressio* - Roma 1992.
- CA - *La comunicazione apostolica* - Roma 1992.
- CISP - *Carissimi in San Paolo* - EP Roma 1971.
- CP - *Communio et progressio* - Roma 1971.
- DC - *Documenti del Capitolo Speciale SSP* - Ariccia 1969-1971.
- DCG6 - *Atti e Documenti del VI Capitolo Generale della SSP* - Ariccia 1992.
- EN - *Evangelii nuntiandi* - Roma 1975.
- IPIA - *Incontro Paolino Ibero-americano* - São Paulo 1991.
- SIEP - *Atti del Seminario Internazionale Editori Paolini* - Ariccia-Milano 1988.
- UPS - *Ut perfectus sit homo Dei*, I-IV, EP - Roma-Ostia 1960-1962.

## INTRODUZIONE

Nell'introdurre una riflessione e un confronto di idee sulla nostra identità apostolica, mi devo limitare ad alcuni punti nodali, per non essere troppo ripetitivo con voi che, tra il resto, avete partecipato al recente Capitolo generale, o al Seminario Internazionale degli Editori Paolini del 1988, o all'Incontro Paolino Ibero-americano dello scorso anno.

Chiedo scusa se, avendo sovente riferito su questi temi, mi vedo costretto ad autocitarmi.

Questa sintesi potrà servire, spero, al raggiungimento del primo obiettivo di questa tavola rotonda: quello di precisare il senso della nostra missione di fronte alle sfide del prossimo futuro.

Non dobbiamo dimenticare ciò che ci ripetevamo durante i faticosi, interminabili lavori del Capitolo Speciale del 1969-71: «Non c'è nulla di più pratico di una buona teoria», nel momento in cui si corre il grave rischio di prendere delle decisioni importanti, ma forviate.

Ma soprattutto e prima di tutto dobbiamo mantenere un punto fermo: Don Alberione, con l'assenso del Magistero, ci ha voluti nella Chiesa con «lo scopo unico» di essere editori apostolici, con tutta la forza contenuta in questa denominazione. Egli stesso ci ha preceduti, giocando sulla missione tutta la sua giovinezza, la sua vita, i suoi interessi, la sua stessa salute.

La nostra vocazione e missione è l'orizzonte della nostra esistenza; è la nostra ragione d'essere nella congregazione, nella Chiesa e nella società.

«Tutto — dicono le nostre Costituzioni (a. 50) — dalla pratica concreta della vita fraterna, alla consacrazione, alla formazione umana, spirituale, intellettuale e professionale, alle strutture di governo e di amministrazione, è finalizzato alla nostra vocazione apostolica».

### I. MORTE E RIGENERAZIONE CONTINUA: LA LEGGE DEL RICAMBIO

Attingendo ancora al Capitolo Speciale del 1969-71, permettetemi di trascrivere quanto dicevamo iniziando il lungo discorso sulla nostra missione.

«Nell'assumerci il compito di identificare la fisionomia tipica della Congregazione, per determinare più accuratamente la finalità specifica, la funzione e la natura (cf PC 2b) intesa dal Fondatore, ci troviamo di fronte all'impegno molto delicato di precisare la sua intuizione in ciò che essa ha di universale, valido per ogni tempo, come una forma interiore stabile che deve

costituire il soggetto sempre rigorosamente identico nel processo del suo rinnovamento. E ciò, col preciso intento di rimanere fedeli al carisma ricevuto dal Fondatore, per trasfonderlo nella Congregazione, affinché essa possa svilupparsi sulla stessa linea di guida e con le stesse aperture apostoliche da lui tracciate.

Questo compito non è esente da difficoltà. Da un lato, infatti, siamo chiamati a rispondere della fedeltà al carisma del Fondatore, dinanzi a Dio, alla Chiesa e ai membri della nostra famiglia religiosa, trattandosi di un patrimonio che nessuno ha il diritto di dilapidare (cf PC 2b). Dall'altro, ci rendiamo conto che nessuno nella Chiesa è prigioniero del passato e che la Chiesa stessa ci fa responsabili di una valutazione pratica del carisma del Fondatore, misurato sulla sua "regola suprema" che è il Vangelo, letto e applicato secondo le sue esigenze nel tempo attuale della Chiesa e del mondo (cf PC 2acd).

Corriamo il rischio, ovviamente, di disperdere alcuni valori permanenti e di conferire un peso smisurato ad alcuni valori contingenti, con il risultato di raggiungere un rinnovamento sfocato od erroneo»<sup>1</sup>.

Fin qui il Capitolo Speciale.

Ma a questo punto va fatta una constatazione.

La Congregazione come la Chiesa sono organismi vivi, soggetti alla legge che accomuna tutti gli esseri viventi: il ricambio continuo per il quale, nel ciclo di alcuni anni, essi muoiono e si rigenerano pressoché integralmente.

Si tratta di un processo per certi aspetti doloroso, ma vitale e quindi strutturale che segna il cammino di conversione e di cambiamento continuo, ineludibile, cui dobbiamo adeguarci se vogliamo rimanere fedeli al progetto fondazionale e, nello stesso tempo, al fluire sempre più rapido dei segni del tempo nella storia.

Don Alberione era perfettamente consapevole di questo indispensabile dinamismo accelerato; della esigenza vitale di "aggiornamento".

Parlando di un "aggiornamento" che lo riguardava in prima persona, è nota la sua affermazione su cui non rifletteremo mai abbastanza:

«La parola "aggiornamento" potrebbe destare timore di riforme contrarie allo spirito di un Istituto. L'aggiornamento sta nel far rivivere tutto lo spirito dei Fondatori e i principi e le regole delle Costituzioni; ma nello stesso tempo, nel considerare i bisogni e le circostanze odierne per le applicazioni e interpretazioni necessarie»<sup>2</sup>.

P. Arrupe, considerato a ragione il rifondatore dei Gesuiti, poco prima che lo colpisse l'ictus che lo condusse all'inazione, ci confessava: «Un buon terzo dei miei Gesuiti sono fuori gioco, per mancanza di "aggiornamento"».

---

<sup>1</sup> DC nn. 38sg.

<sup>2</sup> DC n. 42.

A meno che accettiamo una specie di lenta morte istituzionale programmata da un Superiore generale di mia conoscenza, per una delle sue Province — «Ho radunato i Superiori di quella circoscrizione, diceva, per deliberare sul tema: “de arte bene moriendi”» —; a meno di accettare questa “soluzione finale”, mi domando se possiamo rassegnarci ad una Congregazione a due-tre velocità, o addirittura constatare passivamente la necrosi di una porzione nel nostro corpo sociale, con la conseguente emarginazione di molti, troppi fratelli.

La SSP ha 78 anni. Praticamente, se escludiamo il periodo di incubazione della prima guerra mondiale, ne ha 73-74. Vivono ancora e sono parzialmente attivi alcuni appartenenti alla «Scuola Tipografica Piccolo Operaio» della primavera paolina.

Anche se le prime circoscrizioni debbono accogliere con senso di gratitudine e di doverosa cordialità un certo numero di “giubilati”, la nostra compagine è ancora relativamente giovane (l’età media di quest’anno è di 49,06).

Dobbiamo reagire con un sussulto di fiducia e volontà non rinunciataria, pur tenendo conto che dobbiamo ancora assorbire un prezzo considerevole che molti di noi hanno dovuto pagare alla fondazione, in termini di formazione inadeguata.

Una riorganizzazione, una riconversione, soprattutto un riciclaggio culturale, sono certamente possibili, solo che ci valiamo dello scambio internazionale sempre esistito dal centro alla periferia, ma che si è intensificato diventando reciproco, via via che le risorse di personale, economiche, di esperienza e di sinergie sono andate costituendosi come una rete di solidarietà fra le case di una stessa circoscrizione, di una stessa area culturale-linguistica, a raggio di Congregazione.

Ma un ricupero delle forze emarginate, e anzitutto un’azione di stimolo e di riorientamento continuo sulle generazioni che si preparano alla missione paolina, richiede l’impegno forte, paziente per una catechesi capillare, sistematica, che riesca a motivare nuovamente chi fosse demotivato, a rilanciare la pastorale vocazionale e a *formare i nostri giovani all’apostolato nell’apostolato*, secondo una tradizione che si deve ritenere un valore pedagogico permanente dell’eredità alberioniana.

In tutti i Capitoli generali, il tema della missione specifica ha sempre fatto emergere, con carattere di priorità assoluta, il tema della formazione iniziale e continua.

Il problema delle persone è di sopravvivenza, per la natura stessa della vita religiosa come la nostra, che esige continuità sui tempi lunghissimi, essendo nata per rispondere ad una emergenza storica nella Chiesa: la necessità di «un nuovo slancio missionario» per l’evangelizzazione su misura del trapasso storico della nostra epoca.

«Le opere di Dio, si fanno con gli uomini di Dio», ripeteva il Fondatore.

«Nella specificità della formazione integrale — si concludeva nella relazione generale all'ultimo Capitolo — coltivata nella prospettiva dell'apostolato paulino, ci giochiamo il futuro della nostra istituzione»<sup>3</sup>.

## II. CONTESTUALITÀ STORICA: SOCIETÀ-CHIESA<sup>4</sup>

«L'evangelizzazione, annuncio del Regno, è comunicazione», afferma al n. 1063 il documento finale della III<sup>a</sup> Conferenza generale dell'Episcopato Latinoamericano del 1979 di Puebla.

Noi dicevamo pressappoco la stessa cosa, dieci anni prima, nel Capitolo Speciale:

«Il nostro apostolato è predicazione e atto salvifico di comunicazione» (DC 132-138).

Ne consegue che non possiamo annunciare il Vangelo senza la comunicazione. È il presupposto teorico. «E tuttavia, la pratica della Chiesa cattolica — dice Uranga, — in più di una circostanza, ci ha posti di fronte ad una realtà esattamente contraria: nella misura in cui ci sentivamo in possesso del «migliore prodotto» (la Verità rivelata), trascuravamo la nostra responsabilità come comunicatori» (CA 61).

La predicazione evangelica suppone inoltre un destinatario concreto, inserito in una cultura determinata, intesa come sistema di relazioni politiche, sociali, religiose, economiche e perfino ecologiche, collocate in un luogo e in un tempo precisi.

Da qui la necessità di definire, con la *Evangelii nuntiandi*, 20, l'evangelizzazione come l'annuncio della Parola «alla cultura» e «alle culture», con tutta la problematica della inculturazione della fede.

### A. La cultura della crisi

Il contesto sociale della evangelizzazione massmediale, secondo Uranga, è la «cultura della crisi», intesa come chiave di lettura della comunicazione sociale attuale e delle contraddizioni e sfide che essa pone alla comunicazione apostolica.

---

<sup>3</sup> DCG6 p. 57.

<sup>4</sup> Per il contesto storico contemporaneo della società e della Chiesa, mi riferisco prevalentemente alla lunga, impegnativa esposizione che ci ha fatto Washington Uranga al Capitolo Generale. Cf *La comunicazione apostolica* pp. 61-99.

Egli sintetizza in tre caratteristiche questa «cultura della crisi» (cf CA 64s).

1. «*La crisi, come fenomeno, è stata integrata nella normalità dei processi sociali e nella quotidianità delle persone.*»

Se nel 1968 in Francia, o nelle lotte per l'indipendenza in Africa o nell'insorgere dei movimenti rivoluzionari in America Latina, ci si poggiava sopra idee di rottura, oggi la crisi è un fatto socialmente accettato che non mira ad una frantumazione dei sistemi, ad una rivoluzione, ma è stato assimilato come «una logica di piccoli e continui adattamenti».

Si è imparato cioè a convivere con la crisi delle ideologie, dei grandi sistemi socio-politici-economici.

2. La crisi «è strettamente legata al fenomeno della trasparenza informativa». Sono davanti ai nostri occhi le incursioni spesso impietose dei media nella sfera privata, senza riguardo alla fragilità dei destinatari o ai protagonisti monarchici, politici, elitari, ecclesiastici; è davanti alla platea mondiale la spettacolarizzazione, talvolta raccapricciante, di tutte le guerre da un ventennio a questa parte.

3. La crisi, infine, comporta «il fenomeno informatico-comunicazionale dell'istantaneità».

Già Paolo VI, nel 1969, parlava di mass media come generatori di «un nuovo grado di esistenza»: *la simultaneità* (DC 202), così da costringerci a tener conto dei «proiettori dei mass media — sono parole sue — braccati sulla Chiesa» stessa (DC 120).

Questa istantaneità, come parte di processi sociali, esige in molti casi l'assunzione di decisioni in tempo reale; al punto che la *Aetatis novae* (n. 4) ci mette in guardia dalla identificazione fra messaggio e realtà. «Per molte persone, vi si dice, la realtà corrisponde a ciò che i media definiscono come tale; ciò che i media non riconoscono esplicitamente appare insignificante». Nei tentacoli di questa logica può trovarsi implicato, ovviamente, anche il messaggio evangelico.

Una delle più vistose conseguenze di questa «cultura della crisi» è il *collasso delle certezze collettive*, che Uranga sintetizza così:

a) *sparisce l'idea di progetto comune* (la *fine delle utopie*);

b) la sensazione di *super-informazione* in realtà è un simulacro che induce all'isolamento e la realtà filtrata dai media si trasforma nell'*unica realtà*;

c) l'orizzonte delle *aspettative* si riduce ai *piccoli guadagni* per il consumo — ivi incluso il consumo dell'industria culturale; — nessun programma; molti mettono in questione la globalità del progetto;

d) *si privatizzano le necessità* che in precedenza, socializzate, spingevano all'elaborazione di una riflessione collettiva puntando a dei cambiamenti globali;

e) la *funzione di comunicazione e di sintesi* che venne compiuta in passato dalle *organizzazioni sociali*, viene sostituita ora dal *sistema dei media*» (CA 68).

A questo collasso delle idee collettive, nuove certezze vanno sottolineandosi, tutte centrate sul mercato come logica suprema e irrefutabile e alla costituzione di un «*nuovo ordine internazionale*», ritenuto non soltanto nuovo, ma unico (CA 68).

Reagendo a questa assolutizzazione, Giovanni Paolo II, nella *Centesimus annus*, 34, dopo aver affermato: «sembra che... *il libero mercato* sia lo strumento più efficace per collocare le risorse e rispondere efficacemente ai bisogni», ammonisce che «*esistono numerosi bisogni umani che non hanno accesso al mercato*».

«La logica del mercato, unita allo sviluppo tecnologico, provoca nel campo della comunicazione delle trasformazioni che si pongono l'obiettivo della concentrazione delle proprietà dei media e la formazione di grandi complessi nazionali, trasformandoli a multimediali, con una globalizzazione dei messaggi e una dinamica di selezione e dispersione degli intenti» (CA 29s).

Avviene così una *occupazione del potere* attraverso l'occupazione dello spazio che in precedenza era riservato alla politica, al dibattito sociale, religioso, culturale.

## B. *La Chiesa e la comunicazione sociale, oggi*

Di fronte a questo tipo di società, inutile dirlo, in tema di comunicazione la Chiesa si deve opporre frontalmente.

Questo da un lato.

Se infatti la società postmoderna non professa valori trascendenti, ma si riduce al gioco del libero mercato come principio del nuovo ordine internazionale, il Vangelo è un progetto globale di vita. L'etica dei dieci comandamenti, come il paradosso delle Beatitudini, ne costituiscono il codice irrinunciabile e permanente di valori e di comportamenti.

Possiamo allora domandarci perché, se così stanno le cose, la cosiddetta «domanda religiosa» pare in crescita; perché dal fatto che la Chiesa non possiede una strategia globale che sia all'altezza della civiltà massmediale per la diffusione del suo messaggio, essa gode nondimeno di una notevole forza di convocazione e costituisce un'autorità morale, forse la più alta.

Senza entrare in un problema molto complesso di sociologia religiosa,

possiamo accettare una spiegazione di Uranga quando afferma che il sistema sociale «rende funzionale» a se stesso, il discorso religioso; lo strumentalizza creando addirittura stelle nel firmamento della comunicazione; lo utilizza ai suoi fini immediati. La stessa «Chiesa elettronica», cattolica o no, offre generalmente un discorso religioso disimpegnato, spesso alienante; non conflittuale in ogni caso con il sistema imperante.

Da un altro lato, la Chiesa non è *di fronte* al mondo, ma *nel* mondo, *a servizio* del mondo, secondo l'ottica della *Gaudium et spes* e non dobbiamo negare il suo lungo cammino verso la comprensione e la valorizzazione pastorale dei mass media.

Possiamo infatti partire dalla chiusura totale, ostile contro la libertà di stampa, della *Mirari vos* (1832) di Gregorio XVI — in essa tale libertà veniva qualificata «pessima e mai sufficientemente esecrata e detestata» —, per giungere all'affermazione del fascino suscitato dai “media” nella *Miranda prorsus* di Pio XII (1957); al decreto conciliare *Inter mirifica* (1963) che ratifica in senso positivo l'accoglienza dei “media” da parte della Chiesa; alla *Communio et progressio* (1971); alla *Evangelii nuntiandi* (1975) di Paolo VI che conferisce ai “media” lo status di predicazione evangelica («nuovi pulpiti»); alla *Aetatis novae* (1992), che aggiorna la *Communio et progressio*, entrando nel vivo delle problematiche sociali ed ecclesiali suscitate dai “media”, accolti come realtà ormai imprescindibili della programmazione pastorale.

Se facciamo questo percorso sotto la guida del Magistero pontificio, possiamo notare, — come in tutte le realtà ecclesiali del resto —, *uno scarto di dislivello fra il discorso* (i documenti sono quasi sempre migliori, più avanzati, talvolta profetici, rispetto alla loro attuazione); *la prassi* (che traduce — se li traduce — i documenti nella realtà, sempre con notevoli ritardi, dovendo superare le forze di resistenza); *e le istituzioni* (che tanto spesso sono inadeguate, disarticolate, o si arenano nell'inefficienza).

Le stesse caratteristiche di lenta evoluzione in senso positivo le riscontriamo nella *valorizzazione pastorale dei “media”* da parte della Chiesa.

1) Si era partiti da *un atteggiamento difensivo, apologetico*, con cui la Chiesa, per usare un'espressione di Leone XIII del 1879, considerava che «i periodici si sono trasformati in una necessità per trasformarsi in medicina della società e in difesa della Chiesa».

A quel periodo caratterizzato dalle rivoluzioni, a tinta radicalmente anticlericale e da una Chiesa che reagiva arroccandosi sulla difensiva, risale l'atteggiamento barricardiero del giovane Alberione: «L'uno a l'altro (Toniolo e Leone XIII) — egli scriveva — parlavano della necessità della Chiesa... di opporre stampa a stampa, organizzazione ad organizzazione... il nemico, se ci

trova soli, ci vincerà uno per volta» (AD 14s). Egli tuttavia è convinto che l'atteggiamento difensivo è congiunturale, tattico, non strategico, e subito dopo afferma che il compito della Chiesa è di «far penetrare il Vangelo nelle masse» (IG 14). Valorizza in tal senso la modernità, il progresso tecnico, la cultura, il lavoro; si apre al laicato, alla donna, al mondo, al rinnovamento globale dell'azione pastorale, ad un «nuovo slancio missionario» (cf DC 52-62).

2) Ma esiste un altro atteggiamento, in sé relativamente positivo e costruttivo, nei confronti dei “media”: *l'atteggiamento strumentale*. Essi vengono considerati in funzione strettamente utilitaristica, come semplici “amplificatori” dei contenuti di cui la Chiesa è depositaria. In altre parole, la Chiesa scopre nei “media” la cerniera che le permetterà di collegarsi con il mondo, anche se non si attende dal mondo nessun segnale di risposta, nessun *feed-back*.

E così, difficilmente si accetta l'autonomia che ha il fenomeno della comunicazione moderna con leggi proprie, un proprio circuito comunicativo, che per essere efficace, deve coinvolgere il destinatario, averne la risposta, sotto pena di una evangelizzazione destinata ad una cerchia di persone già evangelizzate, ma che è del tutto inefficace per il grande pubblico.

A partire da questa concezione, si possono comprendere le reticenze e le limitazioni esistenti sul rispetto di un'opinione pubblica intraecclesiale, affermata con vigore da Pio XII (cf CP 114-121).

La visione strumentale rivela una mancanza di comprensione del fenomeno della comunicazione. Mancanza che mette a nudo una concezione ecclesiologica nella pratica pastorale che rinvia ad un rapporto Chiesa-mondo precedente il Vaticano II.

Sotto questo aspetto, mi pare tuttora attuale il paragrafo dei Documenti del nostro Capitolo Speciale dal titolo: «La nostra missione in situazione di pluralismo e di secolarità», intesa questa come libertà responsabile e autonomia nella costruzione della «città terrena, a ragione dedicata alle cure secolari e retta da propri principi» (cf LG 36; DC 114-119). Con altra formulazione, si può dire col documento di Puebla che la Chiesa oggi non può più prescindere dalla comunicazione, ma allo stesso tempo, che la comunicazione rappresenta di per se stessa un fenomeno con le proprie regole di gioco.

La *Aetatis novae* (n. 11), riporta le parole molto significative della *Redemptoris missio* (n. 37) di Giovanni Paolo II: «Non basta usarli (i “media”) per diffondere il messaggio cristiano e il Magistero della Chiesa, ma occorre integrare il messaggio stesso nella «nuova cultura» creata dalla comunicazione moderna... con nuovi linguaggi, nuove tecniche e nuovi atteggiamenti psicologici».

3) Continuando la nostra riflessione sulla Chiesa e la comunicazione, nonostante una nuova consapevolezza di fronte alle sfide che i “media” presentano e, pur valutando positivamente la «costruzione nella Chiesa di una rete creativa di comunicazione», per cui «i vescovi, il clero, i religiosi, i laici che si consacrano a questo apostolato fondamentale meritano la gratitudine di tutti» (AeN 3), non possiamo non elencare *le vistose carenze sulla comunicazione nella Chiesa*.

Nella *Redemptoris missio*, 37, Giovanni Paolo II afferma, a proposito dell’urgenza di una presenza incisiva della Chiesa in campo mediatico, che «almeno in parte, il grande “Areopago” contemporaneo dei “media” è stato finora più o meno trascurato dalla Chiesa».

Facciamo un rapido elenco — certamente non esauriente — di queste carenze:

— Non esiste, come già accennato, una strategia globale sulla comunicazione. La *Aetatis novae* (nn. 20-33), segna un passo avanti affermando decisamente la necessità di una programmazione pastorale sulla comunicazione e ne indica gli elementi in appendice.

Senza pianificazione non si produce comunicazione e men che meno comunicazione apostolica.

— In alcune situazioni, avviene una certa collusione fra “media” ecclesiali e potere civile. È evidente che non si può cedere alla tentazione di queste alleanze che inquinerebbero il messaggio e ne vanificherebbero la “parresia”. I “media”, utilizzati evangelicamente, possono essere “sovversivi” e, pur camminando «tra goccia e goccia» (Don Alberione), non dobbiamo aver paura.

— Non c’è ancora una coscienza dell’inadeguatezza fra la cultura della comunicazione, con le sue leggi intrinseche, e i modelli di comunicazione che la evangelizzazione esige.

— Non si parte sempre da un tipo di comunicazione in coerenza con il Vangelo; né si parte decisamente dalle necessità e dalle attese concrete, dall’esperienza, dai linguaggi comprensibili da parte degli utenti.

— Gli sforzi maggiori si concentrano per lo più nel finanziamento degli impianti tecnologici e sulla loro modernizzazione e non si affrontano adeguatamente i problemi di fondo: quale l’investimento prioritario sulla formazione del personale e sui contenuti.

— Molte risorse che la Chiesa possiede nel campo della comunicazione (di persone, di mezzi economici ecc.) vengono dilapidate per mancanza di progettazione e di visione prospettica.

— Non c’è opposizione fra missione e gestione, ma il più delle volte, nonostante alte intenzionalità, non si rispetta la imprescindibile componente industriale ed economica della comunicazione apostolica.

— L'improvvisazione, il pressappochismo, prevalgono generalmente sulla necessità crescente di un alto livello di competenza nell'uso dei "media". È risaputo p.e. che la tematica religiosa non pregiudica affatto l'"audience", purché si tratti di contenuti e di linguaggi di alto livello estetico-comunicativo.

— Non c'è più tempo, né spazio, nella Chiesa, per iniziative isolate, modeste, disperse, non coordinate. Il "fai-da-te" prevale ampiamente a dispetto dell'esigenza di coraggiose alleanze fra diversi istituti, nell'ambito nazionale, transnazionale e internazionale.

— Esiste ancora una certa diffidenza verso i collaboratori laici, — uomini e donne —, per un certo diffuso clericalismo e maschilismo.

— Stenta a farsi avanti nella Chiesa la linea di tendenza prorompente verso la "multimedialità" e particolarmente verso gli "audiovisivi".

Se percorriamo a ritroso le carenze segnalate or ora nella Chiesa circa il suo rapporto con i "mass media", le possiamo riferire in buona parte alla situazione della Congregazione.

Lo stato delle cose è ben noto ai membri del Governo generale, al CTIA e a quasi tutti gli amici esperti laici qui presenti.

Ma penso che una diagnosi sulla salute apostolica del nostro Istituto potrà emergere dall'analisi degli aspetti focali di questa relazione.

### III. L'IDENTIKIT DEL PAOLINO, OGGI, ALLA LUCE DEI FONDAMENTI CARISMATICI

#### 1. *Definizione del Paolino editore*

Se vogliamo formulare la fisionomia dell'editore paolino, possiamo trascrivere il n. 4 della *Ratio formationis* che riporta un testo del IV Capitolo Generale del 1980:

«I Paolini sono dei consacrati, chiamati dall'amore di Cristo a rendere testimonianza al Vangelo e a servire la Chiesa, annunciando all'uomo la pienezza del mistero di Cristo con i mezzi della comunicazione sociale...».

In modo più descrittivo, l'Editore paolino può presentare questi contorni:

Per "editore", nell'accezione alberioniana, noi intendiamo il paolino in tutto l'ampio spettro della sua vocazione-missione, intesa come «scopo unico» — direbbe Don Alberione — della sua vita e della sua azione. Si riferisca essa alla lunga e mai compiuta preparazione; o all'impegno costante di riferirsi alle sorgenti interiori della ispirazione e radicazione del proprio essere in Dio; o si applichi direttamente o indirettamente alla predicazione mediante la carta stampata o qualsiasi canale visivo o audiovisivo, e ad ognuna delle tappe che

determinano il percorso dell'azione apostolica: creatività, produzione, marketing, gestione del personale, amministrativo, ecc.

Non solo, ma l'apostolato per il paolino — in qualsivoglia modalità vi partecipi — è sempre anzitutto *una vita, una ragione di vita*, che si deve armonizzare con ogni altra attività o finalità, temporale o trascendente, cui si applichi» (SIEP 13)<sup>5</sup>.

Se poi ci volessimo addentrare nell'essere intimo dell'editore paolino, nella sfera delle sue motivazioni più profonde, che gli danno consistenza vocazionale, slancio e forza contro le inevitabili prove cui viene esposto da un'attività apostolica notoriamente difficile e rischiosa, dovremmo affrontare il tema della sua spiritualità specifica, della sua *consacrazione apostolica*. Consacrazione, che in senso esistenziale dice autodonazione a una causa che ci trascende. In definitiva, all'amore verso Cristo nei fratelli.

L'orizzonte ultimo dell'identità del Paolino editore è triplice:

a) *Uno spirito contemplativo* che conduca al superamento della micidiale identificazione fra la persona e il suo ruolo. Che comporta varcare la soglia di un Dio invisibile, silenzioso, sia pure condotti per mano dalla sua Parola, che suppone una fede capace di sgomberare il tumulto delle preoccupazioni, le stanchezze, i ripiegamenti, le tentazioni, per farci abbandonare a Dio.

È sulla tenuta spirituale che il Paolino editore trova la forza di superare anche i fallimenti. La sua consacrazione non è infatti strumentale all'azione. La sostiene, la motiva, ma la trascende.

b) *La consacrazione dei voti*

- Il celibato per amore del Regno di chi “perde” la propria vita per Cristo e per il Vangelo;

- la povertà come liberazione dal proprio io ingombrante, nell'*avere* come nell'*essere*. Per poter guardare gli uomini con occhio puro da interessi, da pregiudizi, dal timore di perdere tempo e forze, di essere giudicati;

- l'obbedienza come espressione di appartenenza alla propria istituzione. Più in concreto, al mandato ricevuto, alla missione personale e comunitaria.

c) *La fraternità*, in ordine alla comunicazione. È la base per uno spirito di collaborazione radicale (fare spazio all'altro, accettare l'anonimato contro ogni forma di protagonismo).

---

<sup>5</sup> Per un excursus storico dell'Editore paolino cf ib. pp. 14-17. Per l'analisi di Editore-Editoria-Edizione fatta da Don Giancarlo Rocca, cf ib., pp. 25-37; per «come è nata l'editoria di Don Alberione e come si è sviluppata», cf Don Franco Pierini ib., pp. 38-54.

## 2. La formazione del Paolino editore

Se «la missione della Chiesa è un impegno appassionato e infaticabile — dice un recente documento della CRIS — nel fare incontrare ogni uomo con Cristo, l'uomo nuovo»<sup>6</sup>, la missione di evangelizzazione mass-mediale a cui si prepara il Paolino editore, deve essere da lui interiorizzata nei suoi valori spirituali profondi; assimilata nei suoi contenuti e metodologie; e realizzata passando attraverso un lungo allenamento per compierla con efficacia ed efficienza.

Non ci dobbiamo fare illusioni. Si è constatato che dal 60% all'80% dei candidati alla missione della Chiesa ha scarsamente interiorizzato i valori della propria vocazione e missione, pur accettandoli concettualmente.

Si tratta delle cosiddette “inconsistenze” che si rivelano soprattutto nel momento in cui si arriva alla prova dei fatti, al lavoro apostolico a tempo pieno.

Inconsistenze che possono perdurare durante tutta la vita, causando ripiegamenti su se stessi, sui propri interessi, alla ricerca del quieto vivere, fino all'abbandono, spesso, della propria vocazione e missione.

Ma soffermiamoci sulla *preparazione professionale* del Paolino editore.

Va da sé che un collegamento stretto fra settore formativo e settori apostolici è sempre più indispensabile, per poter mettere sul banco di prova le capacità effettive dei candidati nell'esercizio diretto della nostra missione, ma anche di coloro che si dedicheranno alla formazione.

E qui è sempre validissimo il principio alberioniano secondo il quale *il paolino si prepara all'apostolato nell'apostolato*.

Sta diffondendosi in Congregazione la prassi di interrompere un ciclo di studi per offrire ai giovani in formazione uno *stage* o *regency* di un anno o due per vivere con una responsabilità apostolica a tempo pieno, immersi nella vita reale dei Paolini, sotto la guida di un accompagnatore.

Ma è importante che la partecipazione all'apostolato produttivo avvenga, nella misura delle possibilità consentite dalla scolarità sempre più estesa, durante tutto l'arco della formazione iniziale.

Riconvertita la tappa tipografica dalle scorciatoie elettroniche, o dalla delega della fabbricazione a imprese esterne, questa partecipazione ha oggi un campo di esercitazione molto più vasto.

Si va sperimentando p.e., con ottimi risultati, la partecipazione dei nostri giovani nel campo del marketing, della diffusione; momento oggi emergente della comunicazione apostolica. Il “porta-a-porta” cui ci spingeva Don Alberione trova qui una rivitalizzazione e un'ampiezza nuove e stimolanti, per il contatto diretto tra comunicatori e recettori.

---

<sup>6</sup> «Promozione umana e dimensione contemplativa nella vita religiosa» — Presentazione.

Ma la complessità crescente della nostra missione comporta anche l'apprendimento di quante più lingue possibili, la specializzazione nelle discipline che preparano a elaborare i contenuti, a tradurli nella multimedia, a gestirli nell'organizzazione, *management*, amministrazione ecc., sulla base di seri tests attitudinali — gli spagnoli dicono: «quod natura non dat, Salamanca non praestat».

Se poi si considera che l'apprendimento ricevuto nella formazione di base non può più coprire tutta la vita professionale, va da sé che la formazione continua diventa indispensabile nelle varie forme di riciclaggio, secondo la natura del proprio ruolo apostolico.

Mi pare poi molto importante ciò che prescrive il VI Capitolo generale al n. 12/c:

«Prevedere, se necessario, periodi di formazione intensiva, prima dell'assunzione di nuove responsabilità: ad es. formazione al servizio dell'autorità, al servizio amministrativo, ecc.».

Non si dovrà certo attendere «il manuale dell'Autorità nella Società S. Paolo», suggerito al n. 15 dello stesso Capitolo generale, per predisporre periodi di formazione intensiva prima di assumere responsabilità direttive. Ormai questo tipo di formazione è prevista per ogni grado gerarchico nella Chiesa, anche di quello episcopale.

L'esercizio di una buona *leadership*, tanto nella struttura canonica, quanto nella struttura delegata dell'Istituto, non si può più improvvisare.

Possiamo constatarlo ogni giorno quanto sia difficile, sempre più difficile, esercitare l'autorità con l'autorevolezza derivante da vere capacità, esperienze e buone relazioni umane.

L'insicurezza, soprattutto quando si unisce a carenze caratteriali, incide fortemente sull'andamento di una comunità o su di un'opera. Si diventa spesso autoritari nella misura stessa della propria incapacità, o si agisce abdicando alla propria responsabilità di guida, lasciando comunità od opera allo sbando, quando non si ha il coraggio di sporcarsi le mani, di perdere la faccia, di scegliere e quindi di decidere, a rischio di affrontare l'impopolarità.

#### IV. L'EDITORIA PAOLINA, OGGI

«Oggi, più ancora che nei tempi andati, vale l'organizzazione, specialmente internazionale» (UPS I, 382)

Parlando dell'editoria, introducevo il Seminario Internazionale degli Editori Paolini cercando di rispondere a due domande: *A chi ci vogliamo rivolgere? Che cosa diremo loro?*

E rispondevo:

##### 1. *Le dimensioni della evangelizzazione nel pensiero del Magistero e di Don Alberione*

«Tanto il concetto di missione come quello di evangelizzazione sono andati gradatamente assumendo delle *dilatazioni semantiche*, soprattutto da parte della riflessione e della prassi pastorale di questi ultimi decenni, con una forte accentuazione nel Vaticano II e nel postconcilio» (SIEP 17).

L'evangelizzazione, nell'attuale svolta antropologica della ecclesio-logia, è diventata l'asse dell'azione pastorale e non più soltanto una funzione della Chiesa ma è la sua stessa ragione di essere<sup>7</sup>.

Da parte del Magistero, dopo il Concilio «nessun documento ha utilizzato in positivo tutte le buone cose della teologia della missione degli ultimi decenni meglio della *Evangelii nuntiandi* di Paolo VI».

«Per la Chiesa — scrive Paolo VI — non si tratta soltanto di predicare il Vangelo in fasce geografiche sempre più vaste o a popolazioni sempre più estese, ma anche di raggiungere e quasi sconvolgere, mediante la forza del Vangelo, i criteri di giudizio, i valori determinanti, i punti di interesse, le linee di pensiero, le fonti ispiratrici e i modelli di vita dell'umanità» (EN 19).

Don Alberione ha anticipato e formulato in termini prammatici, nel linguaggio del suo tempo, questa dilatazione estrema dei concetti di missione e di evangelizzazione.

Egli vuole che la nostra missione profetica non abbia confini di geografia né di contenuti. Ci dobbiamo sentire, egli scriveva, «come San Paolo, debitori a tutti gli uomini, ignoranti e colti, cattolici, comunisti, pagani, mussulmani...»<sup>8</sup>.

Quanto ai contenuti della nostra evangelizzazione, sappiamo quanto sia sempre stato ampio e profondo lo sguardo di Don Alberione, quando indica l'estensione e la penetrazione della missione paolina.

---

<sup>7</sup> Severino Dianich, *Chiesa in Missione*, EP 1985, p. 27.

<sup>8</sup> *Regina Apostolorum*, Aprile 1951.

A partire dall'ottica sconfinata che egli ci descrive nella concezione — stavo per dire nel sogno — della «unificazione delle scienze in una filosofia che introduca gli intellettuali sulla porta della teologia ed ecciti in loro il desiderio di altra luce, quella di Cristo; attraverso a cui si arriverà alla luce piena in cielo» (AD 191), fino alla sua preoccupazione quasi ossessiva che nulla sfuggisse alla nostra azione evangelizzatrice, al fine di «portare tutto il Cristo all'uomo e dare tutto l'uomo a Dio per Gesù Cristo»<sup>9</sup>.

Da qui, come oggetto della evangelizzazione paolina, tutto lo scibile a partire dalla Parola di Dio, fino alla preevangelizzazione e alla evangelizzazione in ogni sua tappa, fino all'animazione cristiana di tutte le realtà terrene, come risposta non soltanto tattica, ma sulla base di un progetto strategico e su motivazioni che corrispondano al mistero dell'incarnazione, al «mistero della pietà» (1Tm 3,16), secondo il disegno del Padre di «ricapitolare in Cristo tutte le cose» (Ef 1,10)<sup>10</sup>.

Nella stessa introduzione mettevo poi in guardia contro *editorie puramente occasionali*, al fine di essere credibili e riconoscibili, evitando la ricerca ad ogni costo del successo, e pertanto quell'annaspire confuso su vari temi senza un preciso disegno, con episodi di presunzione senza seguito e cadute nella mediocrità, o nell'ambiguità anche dottrinale. (SIEP 18).

## 2. I limiti della nostra editoria, oggi

Se ci misuriamo sulle dimensioni suesposte dell'evangelizzazione, dobbiamo constatare che per molti aspetti siamo cresciuti, e lo vedremo fra poco. Per altri aspetti siamo andati indietro.

Esemplifico senza presunzione di essere esauriente.

— Salvo lodevoli eccezioni, specialmente nell'editoria libri, abbiamo cercato generalmente destinatari già sintonizzati con noi, in quel bacino sempre meno esteso di cristiani praticanti e di operatori pastorali, mentre si va estendendo la fascia dei credenti dalla fede critica e non praticanti abitualmente, o dei non credenti. Ne consegue la rinuncia ad essere editori nel senso paolino e alberioniano.

— Il «tutto a tutti» di Don Alberione è rimasto nella programmazione dell'editoria italiana destinata alla SAIE, nell'editoria indiana destinata ai non cristiani e in alcune testate di *Famiglia Cristiana*.

— Se passiamo agli «audiovisivi», il Don Alberione ardimentoso fino ai limiti dell'incoscienza che produce *Abuna Messias*, i cinquanta documentari

---

<sup>9</sup> Cf *Unione Cooperatori...*, Dicembre 1936, n. 25; cf DC 88 e 32.

<sup>10</sup> DC 163-176.

catechistici e i films biblici, è ormai un lontano, glorioso ricordo, anche se allora per la cinematografia erano tempi più facili, sotto certi aspetti.

Dopo la crisi della SPF, la cinematografia si è salvata in qualche misura, in poche editorie paoline, adottando la commercializzazione delle videocassette, con alcune produzioni originali. La produzione di audiocassette originali ha dimensioni modeste un po' dovunque.

Se guardiamo la radio, oltre le emittenti di onda media brasiliane, Novaradio e varie, generalmente modeste iniziative, non siamo andati molto oltre l'eredità di Don Alberione.

Della *Bunka Hosō* giapponese rimane un cospicuo numero di azioni.

Della TV conosciamo le lotte di Telenova per conservare segnale e categoria. Ma siamo fermi lì; esemplarmente, coraggiosamente, ma in posizione di *sur place*.

— Al quotidiano non siamo arrivati, benché ci sia da dubitare che esista ancora uno spazio praticabile per un giornale cattolico di questo tipo, visto il percorso tribolato, o l'agonia dei pochi fogli gloriosi rimasti ancora in vita nella Chiesa.

### 3. *I passi avanti della editoria paolina, oggi*

#### a) *Nell'Editoria libri*

Entro i limiti suaccennati, l'editoria libri è vistosamente cresciuta, pressoché ovunque, in qualità e quantità, così da poterci situare, in molte nazioni, ai primi posti dell'editoria cattolica.

Si è compresa la differenza fra produzione e fabbricazione, così da evitare investimenti, spesso considerevoli, di persone e di risorse economiche nella manualità e negli impianti, quando la situazione del Paese, o la natura delle pubblicazioni non li richiedono.

Rese disponibili queste risorse, si possono orientare nei settori redazionali, nella promozione e nel marketing.

#### b) *La risurrezione della SOBICAIN* (Società Biblica Cattolica Internazionale)

Quando si è cercato di ridestare la SOBICAIN, fondata da Don Alberione con Giovanni XXIII trent'anni prima, non ci si attendeva il "boom" di "Bibbie pastorali" che ne sarebbe derivato.

Com'è noto, dalla matrice *La Biblia Latinoamericana* (oltre 15.000.000

di copie), nacque la *Bibbia pastorale* in inglese, adattata per le Filippine. Nelle Filippine si tradusse poi in tagalog, seboano, ilongo. Si intraprese la traduzione-adattamento di questa Bibbia in Cina, in India, in Francia, nello Zaire. Si editò una versione originale brasiliana, adattata poi per il Portogallo. Una nuova edizione, completamente rinnovata, della *Santa Bibbia* uscì in Spagna e in Colombia. Tutto ciò per non parlare dell'editoria biblica italiana, da sempre fra le prime posizioni.

In alcune editorie, come quella di Spagna, dell'Argentina, del Cile, del Brasile, del Venezuela, della Colombia, delle Filippine, la produzione di Bibbie sta raggiungendo, e in qualche caso superando la produzione di tutti gli altri libri. Quando poi le Bibbie pastorali per la Cina, per l'India, per l'Africa francofona vedranno la luce, c'è da attendersi una nuova, grande espansione della nostra produzione biblica.

Ma non è tanto l'aspetto quantitativo che nella SOBICAIN ci deve impressionare. È la natura delle *Bibbie pastorali*.

Con questa denominazione si è inteso accogliere la preoccupazione di Don Alberione di "popolarizzare" la Bibbia, usando nella traduzione un linguaggio accessibile, — anche se dignitoso — agli strati più poveri e meno preparati della popolazione. Si è poi corredata tale traduzione con introduzioni e note esplicative, ma *soprattutto catechetiche*. Tutto ciò al prezzo più modico possibile. Si possono così raggiungere le classi emarginate, le comunità di base, prive molto spesso di ministero pastorale. Non ultimo obiettivo: dare una risposta, forse la più efficace, contro l'invasione delle sette.

### c) *Nell'Editoria periodica*

Poco fa affermavo, parlando in generale, che su questo settore siamo andati indietro. Nell'editoria periodica per le masse che cerca di entrare nel gioco delle opinioni, esistono rischi da ogni punto di vista. È la più difficile e abbiamo assistito a un progressivo ripiegamento, con l'estinzione di pubblicazioni importanti: negli Stati Uniti, in Colombia, in Argentina, in India, in Spagna.

Dobbiamo tuttavia segnalare due realtà, fra le pubblicazioni rimaste sulla breccia a Boston, a Mexico, a Caracas, a São Paulo, a Lisbona, a Madrid e ora a Seoul — due realtà che costituiscono un punto di riferimento emblematico, importantissimo, per l'editoria paolina.

#### 1ª *Famiglia Cristiana e Jesus*

Rileggendo quanto si diceva nel Capitolo speciale degli «opinion leaders» (nn. 123-127A), non possiamo non apprezzare in queste due pubblicazioni lo sforzo di ispirarsi al Cristo comunicatore che «parlava pienamente inserito nelle reali condizioni del suo popolo... adattandosi al loro modo di parlare e alla loro mentalità» (CP 11).

Ma dobbiamo anche comprendere il loro difficile compito di fare una mediazione tra le «prime informazioni», a caldo, di ogni genere, diramate dalle agenzie, dalla TV o dai quotidiani, e l'impegno rischioso di confermare, discernere, approfondire, correggere, interpretare, commentare tali informazioni alla «luce che viene dal Vangelo» (GS 3) sugli avvenimenti. Tutto ciò, nella verità, con il coraggio di esporsi, in una visione positiva di persone, cose ed eventi, per orientare opinioni e scelte operative.

2ª I 2.500.000 copie del foglio settimanale *O Domingo* del Brasile.

Per una nazione povera e “impoverita” come questo immenso paese che ha un'alta percentuale di analfabeti, il modesto foglio domenicale impressiona non soltanto per la sua tiratura, ma per una missione di coscientizzazione che svolge da molti anni in una situazione socio-economica fra le più depresse. Gli articoli di fondo di *O Domingo*, per chi non sa leggere, vengono trasmessi dalle centinaia di emittenti brasiliane, suscitando vastissime risonanze.

#### d) *La distinzione fra comunità e opere*

Nell'Incontro Paolino Ibero-americano di novembre dell'anno scorso ho trattato diffusamente questo tema<sup>11</sup>. Posso pertanto essere schematico.

— La distinzione organica fra comunità e opere non è stata elaborata a tavolino e poi praticata per decreto, *ex nihilo*.

Nella prassi, tale distinzione è sempre esistita in Congregazione.

L'autorità in campo scolastico è sempre stata demandata al «Prefetto degli studi» o Direttore didattico. Da lui dipendeva il Superiore stesso quando svolgeva la mansione di insegnante.

Esisteva il Proto cui veniva delegata la direzione tipografica. Quando vi fu un Direttore editoriale, il Superiore (fosse pure Don Alberione) non impartiva disposizioni scavalcandolo.

I direttori di testata ebbero sempre poteri discrezionali, salvo incidenti di percorso.

Non parliamo poi degli economisti, ridimensionati a partire dal Capitolo speciale.

— Non siamo stati i primi nel procedere alla distinzione fra comunità e opere.

Nell'Incontro Paolino Ibero-americano ho richiamato motivazioni e norme contenute nei decreti 226 e 229 della 32ª Congregazione generale dei Gesuiti presieduta da P. Arrupe. In essi, alcuni anni prima di noi, la Compagnia

---

<sup>11</sup> Cf IPJA 9-22.

aveva codificato tale distinzione, applicandola ad una vasta gamma di tipologie.

Ne riassumevo le principali direttive:

«1. Dal momento che il compito di animazione del Superiore verso la propria comunità si è notevolmente sviluppato, si è preso atto che la stessa persona non può simultaneamente dirigere un'opera apostolica importante.

2. Ciò risulta più evidente dal fatto che la direzione di certe opere richiede competenze molto specializzate, che non sempre si possono riscontrare nel Superiore della comunità.

3. Viceversa, chi è in grado di dirigere l'opera, sovente non ha le qualità richieste ad un Superiore di comunità.

4. La presenza di personale laico all'interno delle opere rafforza la necessità di distinguere la conduzione dell'opera dal governo della comunità, tenuto conto del difficile rapporto fra la legislazione civile che regola i rapporti di lavoro.

5. In taluni casi, quando l'opera apostolica supera largamente le dimensioni locali, il direttore dell'opera stessa non può essere responsabile di fronte al Superiore locale, ma direttamente di fronte al suo Provinciale»<sup>12</sup>

— Sulla falsariga della normativa gesuitica, ma dopo aver studiato anche altre legislazioni religiose, nel 1982 la distinzione fra comunità e opere fu adottata formalmente e poi codificata negli aa. 167 e 180.9 delle Costituzioni definitive. In essi si lascia la discrezionalità «al giudizio dei Superiori maggiori» per la soluzione di casi particolari.

— Il collaudo di questa distinzione sarà necessariamente lungo — nulla si può dare per scontato —, dal fatto che essa potrà sempre ingenerare qualche conflitto di competenza esistendo una certa dialettica fra i due ruoli complementari: quello dei Superiori canonici orientato verso le persone, la loro formazione e necessità, il loro comportamento e i loro problemi personali, mentre i direttori delle opere debbono dare la priorità all'andamento migliore possibile dell'opera.

— Forse potrà essere utile il «Manuale dell'autorità» (canonica e delegata) auspicato dall'ultimo Capitolo generale (n. 15), se riuscirà a tener conto della più vasta casistica ed esperienza possibili.

Se riflettiamo, questa distinzione è l'unica via percorribile per realizzare quanto diceva Don Alberione: «L'Istituto dev'essere povero e ricco nello stesso tempo. Povero per la nostra osservanza individuale della povertà. Ricco per i mezzi di apostolato» (IPIA 17). Non viviamo infatti dell'apostolato, dovendo sempre reinvestirne i proventi, ma del nostro lavoro.

---

<sup>12</sup> Cf IPIA 16sg.

Tale distinzione offre anche la soluzione di problemi difficili, quali la necessaria perequazione fra comunità “povere” e comunità “ricche”; fra opere bisognose di mezzi ricchi e povertà religiosa di chi le gestisce; fra opere non remunerative, come il settore formativo, e opere remunerative ecc.

— La distinzione fra comunità e opere comporta in conseguenza il riordinamento dell’economia.

Nell’arco di un ventennio, pressoché la totalità delle nostre circoscrizioni sono giunte alla concertazione delle varie amministrazioni, utilizzando per lo più come strumento la costituzione di società civili e di enti morali, altrimenti detti «Società senza scopo lucrativo».

Si è così potuto tener distinte le contabilità dell’istituzione dalla contabilità delle opere apostoliche, secondo i criteri di perequazione suaccennati. Una disposizione su questo punto viene data dal VI° Capitolo generale (n. 20).

Per concludere questo tema, è forse utile ripetere qui quanto dicevo a São Paulo, circa *l’utilizzazione della delega*:

Quando un Superiore della Congregazione affida un compito di formazione o di apostolato a una persona o a un gruppo di persone, delegandole ad operare in suo nome, deve poi rispettare questa delega, nei termini in cui è stata conferita. Il Superiore competente deve chiarire fin dall’inizio gli obiettivi, gli orientamenti e gli ambiti della delega stessa; deve stabilire le scadenze e i momenti di verifica. Ma la persona o il gruppo di persone delegate devono poter agire con uno spazio di autonomia sufficiente così da esercitare la loro responsabilità senza indebite interferenze. Spesso si tratta di aree dove sono richieste competenze altamente specializzate, su tecniche sempre più sofisticate, in cui non tutti possono addentrarsi per il solo fatto di essere Superiori canonici: ai quali compete comunque decidere sulle grandi linee dell’apostolato e della formazione, senza abdicazioni o latitanze.

Le due autorità — religioso-canonica e apostolico-delegata, entrambe vere autorità, — sono di loro natura temporanee, soggette cioè a scadenze periodiche (le Costituzioni e il Direttorio fissano i termini di tali scadenze in forma ampia o tassativa), in modo che si realizzi un certo avvicendamento, il quale rispetti al tempo stesso i criteri della continuità e del rinnovamento, così che ogni generazione possa dare il proprio contributo, né avvenga che sulle comunità e sulle opere (apostoliche o formative) si ripercuota la vicenda di una sola persona in tutto l’arco della sua esistenza, segnata inevitabilmente dagli anni: giovinezza (= inesperienza), maturità (= pieno rendimento), anzianità (= decadenza e ripetitività), per non parlare delle carenze o delle involuzioni che possono derivare dalla struttura delle persone o dalle malattie.

Il saper delegare, senza mai abdicare né prevaricare, servendoci degli strumenti giuridici di cui disponiamo (Codice di Diritto Canonico, Costitu-

zioni e Direttorio, Statuti particolari ecc.), è un *cammino di sapienza* che non abbiamo mai finito di imparare<sup>13</sup>.

#### 4. *Le emergenze*

Le principali emergenze nell'editoria paolina mi paiono cinque: *la progettualità, la coordinazione, il marketing, l'apertura alla multimedialità e l'apertura alla collaborazione.*

##### a) *La progettualità*

L'accelerazione, assieme con la progrediente complessità della vita, rende indispensabile una metodologia che stabilisca ordine, priorità, proporzione, fluidità e controllo a quanto facciamo. Il senso della sicurezza impresso ad un gruppo è proporzionale al senso del movimento orientato verso un obiettivo conosciuto e ambito.

«L'umanità comincia quando c'è un progetto — affermava il filosofo francese Garaudy —; se il progetto non c'è, siamo al di sotto del Pitecantropo».

Nei settori più avanzati del nostro apostolato, necessariamente imprenditoriali, si va imponendo quel processo elementare di fissare dei quadri di riferimento per formulare degli obiettivi raggiungibili, identificare ostacoli e risorse, decidere il da farsi in concreto, quando e come, per poi fissare dei precisi momenti di verifica.

È stato affermato paradossalmente che «il metodo è il contenuto». Ciò è certamente vero quando si tratta di far calare concretamente il “dire” nel “fare”. Ne è prova lo scarto, spesso vistoso, fra i deliberati dei nostri Capitoli, Consigli, visite... e ciò che realmente si porta ad esecuzione. Qualcosa di questo scarto, oltre che all'incognita dell'animo umano, è dovuto alle carenze nella fase di programmazione — quando una vera programmazione c'è stata! —; il più delle volte alle carenze nella verifica.

Accennavo al fatto che nella Chiesa manca una strategia globale sulla comunicazione mediatica. Dobbiamo affermarlo anche nell'editoria paolina.

Il Capitolo generale segnala alcune priorità al Governo Generale e lo invita a valersi del CTIA in vista di una elaborazione di «linee per un più efficace coordinamento apostolico a livello nazionale e internazionale, con particolare attenzione a progetti orientati alla multimedialità» (n. 16).

Ma dove invita più esplicitamente alla programmazione è nel livello circoscrizionale, dove chiede che si «elabori un progetto di pianificazione e coordinazione di tutte le attività apostoliche» e ne indica alcuni elementi (n. 19).

---

<sup>13</sup> IPIA 29s.

Una strategia apostolica, a cominciare da ogni circoscrizione per giungere al livello generale, oggi è indispensabile anche per elaborare una strategia formativa che preveda l'evolversi delle scelte apostoliche e orienti la collocazione del personale e il tipo della sua preparazione specifica.

b) *La coordinazione*

La coordinazione è parte essenziale della strategia globale, all'interno di una programmazione a tutti i livelli: in ogni settore, fra i vari settori di una circoscrizione, fra circoscrizione e circoscrizione della stessa area culturale, fra le diverse aree culturali.

Già nel 1957 Don Alberione auspicava dei centri coordinatori: «Quando più nazioni o Province hanno la medesima lingua, vi può essere un centro coordinatore»<sup>14</sup>.

Per giungere al primo centro coordinatore delle editorie nella medesima area culturale è stato necessario attendere 34 anni. E lo si è potuto costituire dopo una lunga vicenda di tentativi che partono dal mese di Ariccia nel 1960. In quell'incontro, per iniziativa di Don Alberione, si costituì un ufficio editoriale a Caracas per tutte le nostre editorie delle nazioni ispano-americane e si tentò invano di coordinare le editorie di lingua inglese.

Dopo il Vaticano II, che determinò una specie di implosione a partire dalle situazioni pastorali delle singole chiese locali, l'ufficio editoriale di Caracas entrò in crisi. Fu trasferito a Roma, ma non sopravvisse.

Dopo oltre un decennio di Incontri EPLA (Encuentro Paulino Latino-Americano), che coinvolgevano anche le F.S.P. e si estendevano alla Spagna, al Portogallo e al Brasile, ma non andarono oltre un obiettivo di co-scientizzazione, si giunse all'Incontro Paolino Ibero-Americano di São Paulo del novembre 1991.

Non mi dilungo a parlarvi di questo Incontro, in quanto ne sono stati pubblicati gli Atti nel gennaio scorso.

Vorrei soltanto notare quanto segue:

— Si è potuto giungere alla costituzione del CIDEP (Centro Ibero-Americano Degli Editori Paolini) su richiesta dei Superiori maggiori interessati indirizzata al Superiore generale che lo demandò al CTIA. Non è stata quindi una iniziativa di vertice anche se, per rendere consapevoli dell'urgenza di uno sforzo di aggregazione, avevo rivolto agli interessati dei giudizi fortemente critici sulla situazione e avevo denunciato un procedere in ordine sparso, anarchico, tale da sfigurare il volto delle stesse editoriali, anche di fronte ad altre che perseguono obiettivi puramente commerciali, senza tenere conto della vitale

---

<sup>14</sup> Cf *San Paolo*, Maggio 1957, cf CISP 166.

necessità di ampi spazi, di alte tirature che abbattano i prezzi, di sistemi diffusivi che evitino invasioni di campo.

— IL CIDEP, nato dal basso, con strutture costituite da elezioni, estende realisticamente il suo programma nell'arco di alcuni anni e rispetta le scelte di ogni editoria, responsabilizzandola nella amministrazione, nella organizzazione e nei contenuti.

Il CIDEP non è dunque un centro decisionale, ma una struttura di coordinazione, di informazione, di consulenza, di appoggio, di controllo e di arbitraggio (cf Statuto, 67-70).

— Intenzionalmente, si è cominciato dall'area Ibero-Americana come Centro pilota per suscitare iniziative analoghe nelle altre aree: inglese, francofona, estremo-orientale, europea.

Un processo analogo alla costituzione del CIDEP si è avviato alcuni giorni fa a Londra, dove i Direttori dell'Editoria di lingua inglese hanno formulato una specie di «Dichiarazione di intenti» a favore di un Centro coordinatore, in attesa delle conclusioni di questo incontro.

— Ci possiamo domandare perché si è dovuto attendere tanti anni prima di realizzare «un Centro Coordinatore per la medesima lingua» auspicato da Don Alberione.

La risposta mi pare abbastanza facile: perché bisognava attendere la maturazione di una procedura di progettazione e di coordinazione nelle editorie delle singole circoscrizioni, con la definizione del rapporto fra comunità e opera, con la strutturazione omogenea degli organici responsabili in ogni editoria.

— Si può comprendere a questo punto la necessità di un marchio che conferisca un'immagine unitaria all'Editoria Paolina e assieme all'Istituzione nel mondo intero.

### c) *Emergenza del «marketing»*

Come risaputo, la vita dei «media» è sempre più breve, si tratti di libri, di pubblicazioni periodiche, di films, di programmi televisivi o radiofonici ecc. Pochissimi sopravvivono all'usura del tempo; una percentuale sempre più ridotta entra nell'olimpico dei «classici».

Il vasto consumo di essi stimola la superproduzione, con la forte concorrenza che ne consegue.

I «media» vengono prodotti e veicolati sempre più rapidamente, grazie alle tecniche veloci e perfette, all'infittirsi della rete delle comunicazioni e dei trasporti.

Questa situazione fa emergere il «marketing», con i sistemi di pubblicità e di promozione che gli fanno da supporto.

La diffusione è certamente il problema principale del sistema mass-mediatico.

Da qui le conseguenze che dobbiamo trarre, nel sostegno promozionale e pubblicitario della nostra produzione.

Da qui, la necessaria moltiplicazione di centri multimediali che dobbiamo aprire e che si stanno aprendo, valorizzando, con la dovuta accortezza, i laici nostri collaboratori.

#### d) *Apertura alla multimedialità*

È multimediale un'editoria che allo stesso tempo, con differenti "media", è presente in una stessa area socio-culturale.

Noi siamo partiti dalla stampa, ma il Fondatore è stato un formidabile pioniere della multimedialità, mettendo anche a rischio, talvolta, la nostra tenuta economica, pur di arrivare presto, possibilmente tra i primi, mano a mano che la cinematografia, la radio, i dischi ecc. maturavano come strumenti di evangelizzazione. È una storia quasi epica che conosciamo.

Ora siamo richiamati dal Capitolo generale ad una «particolare attenzione a progetti orientati alla multimedialità» (n. 16).

Ma l'insistenza di aprire sempre più decisamente il ventaglio dei multimedia è martellante quanto notevolmente disattesa, a partire dall'ultimo periodo di vita attiva del Fondatore.

Potremo dare dei passi più decisi, grazie alla spinta che si sta cercando di dare alla progettazione strategica, globale e alla coordinazione internazionale?

#### e) *Apertura alla Famiglia Paolina, ai laici, alla Chiesa*

In seguito alla «Dichiarazione di intenti» circa la collaborazione apostolica tra noi e le Figlie di San Paolo, è stata diramata una lettera firmata dai due Superiori generali, allegata ad un documento che formula i fondamenti carismatici, le conseguenze generali, gli orientamenti operativi e i criteri di base. Tutto ciò è stato pubblicato nell'ultimo *San Paolo*. Non ha bisogno di commenti.

Speriamo che, dopo la battuta d'arresto determinata dalla perplessità sul nuovo marchio e dalla celebrazione dell'Intercapitolo, si riattivi la commissione mista nominata affinché suggerisca delle proposte concrete.

Ma è tutta la FP che va mobilitata verso una collaborazione più fattiva sulla missione comune: di «dare Gesù Cristo al mondo, in modo completo, come Egli si è definito: "Io sono la Via, la Verità e la Vita"» (UPS I, 20).

Si sono celebrati su questo tema quattro incontri annuali tra i Governi generali e i responsabili degli Istituti aggregati. La comune spiritualità apostolica maturerà certamente una migliore intesa anche sull'apostolato.

Quanto alla presenza dei laici e collaboratori esterni inseriti nelle nostre strutture apostoliche, è facile prevedere che sono destinati a crescere di numero e di qualità. Nel 1988, accanto a 586 Paolini inseriti nell'apostolato, vi erano già 2.245 laici collaboratori. Oggi queste cifre vanno certamente rivedute a favore dei laici.

Questa collaborazione che risale al Fondatore (si pensi p.es. alla SPF, alla SAIE), non è strumentale, né una «supplenza», ma un fattore organico. Essi partecipano cioè alla nostra missione, nel rispetto della sensibilità di ognuno, e rispondono a quel concetto di «laicità» di cui ha parlato il Capitolo Speciale (n. 119).

Ma la nostra collaborazione essenziale va accordata anzitutto alla Chiesa. Il nostro voto di obbedienza al Papa quanto all'apostolato, che Don Alberione volle tenacemente, ha questo preciso senso: il Papa impersona Cristo Capo. Obbedendo a lui noi serviamo «il Corpo di Cristo» che è la comunione ecclesiale, costi quel che costi, nonostante incomprensioni e difficoltà di ogni genere.

Siamo stati ritenuti il braccio manageriale dei mass media apostolici. Credo che possiamo aspirare ad essere qualcosa di più e di meglio: l'umile coscienza di consacrati alla «nuova evangelizzazione» che si avvale dei «media», ma anche della spiritualità e della «cultura dei media».

Per concludere, mi pare di poter affermare che sia maturato il tempo per una strategia globale della nostra missione, che guidi decisamente ogni circoscrizione, ogni area culturale e tutta la Congregazione verso un progetto pluriennale, che copra tutto l'arco dell'attuale mandato del Governo generale.

Spero che questa programmazione strategica abbracci anche una strategia formativa che possa mettere meglio a fuoco la pastorale vocazionale e la preparazione del personale giovanile, con criteri orientativi e selettivi illuminati dall'identikit del Paolino editore oggi.

Che il Cristo Maestro vi assista e vi doni discernimento per questo compito formidabile.

Gabriele CALVI

## L'EDITORE MULTIMEDIALE

*Il prof. Gabriele Calvi è stato docente di psicologia sociale alla Cattolica, a Firenze e all'Università di Pavia. È il fondatore nonché presidente di «Eurisko», uno degli istituti di ricerche più innovativi e qualificati in Italia. Attualmente sta conducendo per noi una indagine qualitativa e quantitativa su Famiglia Cristiana.*

### *Premessa*

Non mi è nota se non a grandi linee la diffusione della Società San Paolo nel mondo e soprattutto l'ordine dei problemi che incontra nei singoli Paesi in cui è presente. Inoltre io non sono un editore; sono un ricercatore sociale, che ha forse la possibilità di esaminare dei problemi, non certamente, almeno in questo momento, di entrare nella definizione delle linee strategiche della Società San Paolo; linee strategiche che dovranno essere oggetto invece di una vostra profonda riflessione.

Quello che intendo fare è collocare il problema della multimedialità sulle coordinate necessarie per capirlo, nella sua collocazione storica, economica, sociale e politica del momento. Questo spiega perché la mia relazione è costituita sostanzialmente da tre parti:

Una prima parte, nella quale tenterò di rappresentare lo scenario economico-politico mondiale, poi quello socio-culturale (con particolare riferimento all'Occidente), inoltre lo scenario delle politiche industriali che si vengono profilando in Occidente e in Oriente, e infine lo scenario dei mezzi, come viene tratteggiato dai maggiori competenti di mediologia.

La seconda parte è quella specifica di vostro interesse: che cos'è la multimedialità; che rapporti si generano tra la multimedialità e l'utente finale — potremmo dire il consumatore del prodotto dei mezzi —; quali rapporti tra multimedialità e l'emittente o l'editore, per ritornare a ripensare qual è lo statuto attuale dell'editoria classica e come l'editoria classica si viene accingendo al passaggio della multimedialità.

L'ultimo punto del nostro percorso è una riflessione sulla Società San Paolo incamminata verso la multimedialità.

## I. LO SCENARIO ECONOMICO-POLITICO MONDIALE

Sullo scenario economico-politico mondiale, noi potremmo riflettere a lungo. A me importa segnalare l'esistenza in atto di due grandi processi, che storicamente si vengono delineando e che sono costituiti per un verso, soprattutto sul piano politico, dalla ricerca di un nuovo ordine e di nuovi equilibri tra Est e Ovest, Nord e Sud, e per un altro verso da una crescente interdipendenza economica.

Molti autori stanno dedicando riflessione al tema di questo nuovo ordine. Si cerca di capire di che ordine si possa trattare, quali diventino i ruoli delle grandi potenze mondiali, dell'Europa, degli Stati Uniti soprattutto; delle istituzioni che sono deputate al rapporto fra i popoli; se l'ordine debba essere più un ordine etico politico o un ordine prevalentemente basato su scambi, pattuizioni e rapporti di tipo economico, e se i nuovi equilibri possono appunto essere o di natura prevalentemente politica o di natura prevalentemente economica, con un primato dei mercati sul primato della politica.

Il secondo processo, che avviene indipendentemente dalle intenzioni dei governanti, degli studiosi, dei politologi e delle istituzioni internazionali, è che i Paesi di tutto il mondo si sentono progressivamente interdipendenti: cioè legati gli uni agli altri dal punto di vista economico, sicché ormai i commerci, gli scambi, la produzione, le manifatture, le esportazioni attraversano il globo intero, da est a ovest, da ovest a est, su una dimensione che gli esperti di marketing hanno indicato con il termine di globalizzazione; come Mc Luan, a proposito di comunicazione, parlò a suo tempo di un «villaggio globale», oggi si parla di «globalizzazione» come esistenza di un mercato globale che abbraccia tutto il pianeta.

Questi due grandi processi sono in atto e da essi noi non possiamo prescindere.

### *1. Variabili intervenienti e congiunturali dello scenario*

Sotto questi processi, o sopra o prima o dopo, intervengono però dei fattori, che in questa tavola chiamo «variabili intervenienti», di carattere congiunturale, ma certamente non di breve congiuntura, e che costituiscono pure delle dimensioni delle quali noi dobbiamo tener conto, per poter ragionare poi in termini di funzioni della multimedialità. Cito solo alcune di queste variabili e mi scuso di non poter fare un panorama completo dell'ordine dei fattori perturbanti sul quadro mondiale che si viene prospettando.

Un primo fattore è la crescita demografica, che si colloca soprattutto nei Paesi sottosviluppati.

In alcuni di questi Paesi si verifica poi il fenomeno delle *grandi concentrazioni metropolitane*, che per i prossimi venti-trent'anni si annunciano di natura esplosiva e tali da creare certamente problemi di ordine sociale, economico, politico, quali mai si sono verificati.

Un terzo fattore è l'*aumento della povertà*: la denuncia dell'aumento della povertà, in tutto il mondo, e della crescente distanza tra i paesi sviluppati e i paesi sottosviluppati, è una delle informazioni che noi tutti possediamo.

Noi ci potremmo anche dimenticare della crescita demografica dei paesi sottosviluppati, o delle concentrazioni metropolitane, o dell'aumento della povertà, se in termini di evangelizzazione ci ponessimo prima di tutto il problema su un piano di comunicazione educativa, poiché portare l'Evangelo significa educare al Vangelo. Ora il dato spaventoso, che soprattutto l'UNESCO in misura crescente sottopone all'attenzione di tutti, è che man mano cresce la popolazione del mondo, e man mano che questa crescita si colloca soprattutto nei Paesi più poveri di mezzi, *la distanza* tra la capacità educativa delle istituzioni o dei mezzi esistenti e la popolazione a cui l'educazione dovrebbe essere distribuita, *si allarga sempre di più*. Ora questo è un problema che con la multimedialità ha molto a che vedere: perché noi o chi verrà dopo di noi, fra dieci, venti, trent'anni, si troverà progressivamente di fronte a una massa di analfabeti crescente e in misure che per il passato non abbiamo conosciuto.

Ora, se questi primi quattro elementi intervenienti nello scenario mondiale ci danno un quadro che è prevalentemente riferito ai Paesi sottosviluppati, gli ultimi tre punti di questa tavola si riferiscono prevalentemente all'Occidente, quell'Occidente che si interroga su quale sia il suo ruolo nei confronti dei Paesi sottosviluppati, quale sia il suo dovere di solidarietà, di generosità, di donazione, di funzione di promozione dello sviluppo, di distribuzione delle tecnologie.

Ma questo Occidente si avvia a incontrare una congiuntura non breve di *recessione economica*; e se di vera e propria recessione non si tratterà, certamente la prospettiva per i paesi Occidentali è di non vedere nel prossimo decennio, gli stessi incrementi percentuali del prodotto interno lordo, che si sono conosciuti negli anni sessanta, settanta e ottanta. Ora questo influirà certamente sulla disponibilità di mezzi finanziari e sulle politiche di relazioni internazionali dei Paesi occidentali. Lo possiamo vedere fin d'ora, tanto è vero che il Governo italiano, fra i tagli della spesa, ha cominciato a togliere millecinquecento miliardi, che nel bilancio del 1993 erano destinati ai Paesi del terzo mondo.

Questo mondo occidentale, peraltro, *consuma energie, risorse e mezzi* in misura assolutamente sproporzionata rispetto al resto della popolazione mondiale, ed è responsabile anche della crisi ambientale-ecologica che sta minacciando il pianeta.

Questa crisi finirà, presto o tardi, o in termini fisici e di coercizione imperativa o in termini culturali (perché l'Occidente ne maturerà la consa-

pevolezza), col mettere *in crisi il modello di vita e di consumo* che l'Occidente ha collaudato nel corso degli ultimi quarant'anni. Modello che noi etichettiamo come modello consumistico, come stili di vita consumistici, come stile dell'opulenza e dello spreco, dei mezzi e delle risorse.

Dunque sui due grandi processi che ho accennato prima dello scenario mondiale, queste sono variabili a intervenire.

## 2. *Attese prospettiche, a lungo termine*

Naturalmente il mondo occidentale e il resto del mondo ha anche delle speranze e delle attese che sono prospettiche.

Quando si consulta la letteratura internazionale sullo scenario futuribile del mondo, ci si accorge che molti pensano, auspicano, desiderano, e operano concretamente, perché cresca la *gestione internazionale dello sviluppo*; perché i *conflitti internazionali* abbiano una *gestione di carattere mondiale*, affidata a grandi istituzioni dotate di mezzi che oggi non hanno; perché le *nuove tecnologie* ricadano e sui Paesi terzi e, in ogni caso, in tutte le forme applicative non protette da brevetti esclusivi nelle mani di grandi multinazionali.

Lo *spin-off* o ricaduta centrifuga delle tecnologie è qualcosa che, secondo gli esperti di crescita tecnologica, influirà molto e in misura proporzionata a ciascun Paese, anche sui Paesi del Terzo mondo, perché non tutte le tecnologie sono di carattere avanzato. Negli Stati Uniti si parla di *spin-off* di tecnologia a proposito delle tecnologie spaziali sull'industria normale, o sull'industria, destinata al consumo intermedio, o al consumo finale.

Ma per *spin-off* di tecnologie nelle attese prospettiche è auspicabile una *liberalizzazione* della distribuzione delle tecnologie a tutti i Paesi, anche ai meno sviluppati, naturalmente nelle forme adeguate allo stato di evoluzione del Paese.

Vi sarà auspicabilmente la scoperta di *nuove fonti di energia*: i futurologi sono sicuri che *l'informazione acquisirà gradualmente il primato sull'energia e sui consumi* in generale; e che sarà proprio il primato dell'informazione quello che consentirà di cortocircuitare molti processi, di accelerarli, di eliminare consumi, di dematerializzare la produzione, di consentire dunque enormi risparmi di materie prime, e semplificare il ciclo economico, riequilibrando l'attuale situazione di svantaggio per il pianeta, che il mondo Occidentale ha creato con la propria economia e con il proprio modo di concepire la vita e i consumi.

Infine, l'attesa prospettica relativa al tema che ci interessa, e che trovo anche nel volume di King Schneider, *Questioni di sopravvivenza* (Mondadori), è che fra i grandi fattori della trasformazione futura, vi è il costituirsi di un *sistema mondiale dei media e della comunicazione*, entro il quale opererà certamente anche la multimedialità.

## II. SCENARIO SOCIOCULTURALE

Anche sullo scenario socio-culturale, che è oggetto delle ricerche di antropologi, sociologi, psicologi, storici, economisti, vi sarebbe moltissimo da dire. Mi limito a enunciare alcuni item veramente elementari.

Nel tratteggiare lo scenario socio-culturale entro cui andremo a collocare il problema della multimedialità, noi dobbiamo tener presente che viviamo un momento di *trasformazione della società* che è stata industriale e moderna, in una società *post-industriale*, in una società *post-moderna*, il che significa dire che si passa a una società nella quale, ad esempio, i servizi (sia l'occupazione che la funzione e i ruoli dei servizi) divengono più importanti di quelli dell'industria; una società nella quale i valori che furono della modernità, nati dall'illuminismo, cioè la razionalità dei processi, il primato dalle istituzioni e dello Stato, il primato delle nazioni e della loro funzione, il credo nel progresso e nella scienza e nella tecnologia, la grande speranza che fosse l'età dei lumi a liberare l'uomo dalla schiavitù, stanno morendo, per far luogo a valori di tipo post-moderno, che, se non sono polari e opposti ai precedenti, certamente li trasformano in versioni molto differenziate.

Una di queste rilevanti trasformazioni, che abbraccia un insieme di valori molto esteso, è quella che concerne il *primato dell'individuo sul sociale*: questa è la caratteristica fondamentale della cultura chiamata post-moderna. È il fatto che i valori, i diritti, le speranze, la posizione e i ruoli del singolo individuo rispetto al suo gruppo sociale, rispetto alla collettività a cui appartiene, rispetto allo Stato e alla nazione di cui fa parte, abbiano un valore così importante. Perciò abbiamo conosciuto in Italia il permissivismo, il garantismo: esasperazioni dei diritti del singolo; e l'individualismo si è trovato a suo agio, ed è esploso nel modo che tutti sappiamo, grazie anche al clima culturale creatosi dal 1970 in poi.

Ma il fatto che il primato passi all'individuo è d'importanza decisiva nel vedere la direzione che sta prendendo, che prenderà in futuro, la trasformazione multimediale, della comunicazione umana.

Un terzo punto, forse meno rilevante dei precedenti, è il *conflitto* che si è aperto tra la prospettiva di *assumere un'identità diffusa*, diventando cittadini d'Europa, cittadini del mondo, cittadini del Pianeta, e il sentirsi improvvisamente *privi di identità*: essere costretti a cercare la propria identità nel paese di origine, nel villaggio; non nella lingua nazionale, ma nel dialetto, nelle tradizioni locali, nel folclore, nei localismi.

Immaginate, dietro questo viraggio da identità diffusa a identità radicata, anche l'intero processo politico che viene osservato, non solo in Italia, ma anche in altri Paesi, di *conflitto fra individuo e istituzioni*, conflitto *fra globale e locale*. Non a caso siamo in un'epoca in cui rinascono i nazionalismi, in cui

l'individuo di fronte alle istituzioni pretende sempre di avere una voce più forte; non a caso siamo di fronte a fenomeni quali la Lega Lombarda in Italia, la rivalità fra Valloni e Fiamminghi in Belgio, per non parlare dell'Irlanda, della Comunità degli Stati Indipendenti, della Jugoslavia, e di tutto ciò che significa la riscoperta delle «radici», di natura etnica, religiosa, culturale, intese in senso atavico, come riscoperta di una identità ben definita, a fronte della grande prospettiva che si annunciava: la speranza che, finalmente caduti i muri, cadute le barriere, caduta la ideologia, tutti si fosse cittadini del mondo.

Il che significa ancora una volta che, in termini di comunicazione e di educazione, avremo dei ruoli e dei compiti enormi da svolgere, anche sul piano socio-culturale, proprio in questa direzione.

### III. SCENARIO DELLE POLITICHE INDUSTRIALI E MARKETING

Un terzo elemento dello scenario è costituito dalle politiche industriali di marketing. Anche qui occorrerebbe un trattato, e invece io vi ricordo solo due punti che considero importanti.

#### *1. Scelta di strategie*

Per quanto concerne le imprese, innanzitutto lo scenario vede il differenziarsi di orientamenti fra una crescente *competizione* o una definizione di politica di *integrazione* e di complementarietà e di alleanza. I due principali filoni strategici, che si notano nelle aziende e nei grandi gruppi multinazionali, sono nettamente differenziati.

C'è chi sceglie poi, in funzione o della competizione o dell'integrazione, di collocarsi su un piano di *globalizzazione* dei mercati, e chi invece gioca la competizione o l'integrazione nelle strategie di *differenziazione* della propria impresa da tutte le altre. Esistono delle multinazionali che ormai fanno i piani finanziari di marketing, commerciali di comunicazione pubblicitaria, per tutto il mondo: sono quelle aziende multinazionali, che hanno prodotti commerciabili in tutto il mondo e che non incontrano particolari resistenze, o dogane o necessità di tipo differenziato: se voi vendete del latte in polvere, come fa la Nestlé, il prodotto è latte in polvere in tutti i Paesi del mondo. Diverso è vendere un prodotto culturale.

Ma non è vero che la strategia di globalizzazione sia quella vincente. Per esempio, tra le multinazionali europee, alcune hanno optato per una radicazio-

ne o localizzazione nel proprio Paese, una radicazione nazionale, anziché globalizzazione del mercato e prospettiva di superamento delle frontiere.

Un caso esemplare è stato dato, due anni or sono, dalla scelta delle grandi banche tedesche di non acquisire banche straniere, né in Italia né in Francia né in Spagna. Due-tre anni fa in Europa si parlava del 1993 come dell'inizio dell'Europa senza frontiere. Le banche tedesche, a differenza delle banche di tutti gli altri Paesi europei, optarono non per l'acquisizione o l'alleanza con altre banche europee, ma stabilirono un patto di ferro con l'industria tedesca, e l'integrazione divenne differenziata rispetto alle politiche delle altre banche in Europa e radicata nazionalmente. Oggi vediamo gli effetti del marco che segue una certa politica; ma le radici di questi fenomeni sono lontane, perché le scelte strategiche sono già state fatte dai grandi enti finanziari tedeschi, che hanno avuto la vista lunga, o sapevano dove volevano andare. In ogni caso è stata presa una decisione di localizzazione, se volete di *segmento* nazionale o di *nicchia* nazionale, anziché di globalizzazione europea.

## 2. Corollari

Il secondo grande fenomeno di cui bisogna tener conto parlando di scenario delle politiche industriali e di marketing è il *passaggio del primato dal consumatore al cliente*, «dal *consumer* al *costumer*». Oggi si dice con uno slogan che circola tra gli uomini di marketing: «il consumatore è morto, bisogna guardare al cliente; ogni consumatore dunque deve essere servito come il cliente».

Ciò significa che, intanto, l'individuo consumatore ha assunto una importanza maggiore, e questo si ricollega allo scenario culturale che abbiamo visto prima: *maggiore rispetto per le persone*, perché le persone sono più mature, sono più informate, sono più critiche, quanto meno nel territorio occidentale o europeo, nell'ambito occidentale ed europeo.

Ma l'industria ha capito anche qualcos'altro: che non si possono considerare le persone come rotelle di un ingranaggio destinato a macinare il consumo e a produrre profitto. Le persone sono persone; le persone rimangono fedeli a una azienda e garantiscono all'azienda i profitti anche negli anni successivi, per tutta la loro *life time* di consumo, se con l'azienda produttrice si stabilisce una relazione, una *partnership*. Perciò le persone devono diventare *azioniste dell'azienda*, in termine metaforico.

Ma è proprio il concetto di consumatore come azionista dell'azienda, quello che dice la nuova caratteristica del cliente. Se si riesce a pensare il consumatore come l'azionista dell'azienda, allora abbiamo già per lui un rispetto quale quello che merita davvero il cliente.

Ci sono *corollari di prodotto*, in questo viraggio dal consumatore al cliente: perché i prodotti non sono più concepiti solo come prodotti di massa, ma ogni offerta d'impresa è un'offerta *personalizzata*, o ha tali varianti, tali opzioni, come nel caso delle autovetture, nelle quali ogni unità che esce dalla fabbrica è talmente diversa dalle altre, per le opzioni e le preferenze che il cliente ha esercitato, da essere una macchina unica. Poi ci sono industrie che si sono specializzate nel produrre veramente *su misura*, e qui c'è una piccola implicazione anche in termini di multimedialità.

Citerò il caso di Zegna, un'industria italiana che produce tessuti e abiti di grandissima fattura, molto stimata in tutto il mondo: Zegna ha creato uno schedario dei clienti, ovviamente su computer, cioè un file elettronico dei propri clienti in tutto il mondo, e in ventiquattro o quarant'otto ore, può fare avere al cliente l'abito confezionato su misura per lui. Dal momento che del cliente conosce tutte le misure, può indicare attraverso il computer le preferenze di colore, di taglio, di modello, e può far recapitare al cliente in quarantott'ore l'abito confezionato.

La National Bicycle, mettendo in gioco quattro modelli fondamentali di bicicletta (da città, da montagna, da corsa, da turismo) in 128 colori, e le misure antropometriche di chi vuole acquistare (la lunghezza delle braccia e delle gambe, la statura), riesce a produrre undici milioni di biciclette diverse una dall'altra. Questo è il gioco combinatorio delle variabili.

Ma nel campo editoriale, a parte il fatto che esistono già offerte personalizzate anche nel campo della comunicazione, i grandi editori si sono posti il problema se il cliente vuole avere, ad esempio, un periodico confezionato sulla base dei suoi interessi, delle sue curiosità. E nelle editorie americane esistono già alcuni periodici che vengono confezionati con degli ottavi, dei sedicesimi, delle rubriche presenti in una edizione e assenti nell'altra. Noi abbiamo giornali che, a seconda delle città e delle regioni, introducono delle pagine speciali: già queste son forme di differenziazione del prodotto, che vanno verso la personalizzazione. Vedremo che poi, in definitiva, la personalizzazione totale sarà possibile solo con mezzi di natura interattiva e molto flessibili.

*Corollari di servizio*: qui li cito solo per beneficio d'inventario. Quando si vuole avere un cliente, e lo si vuole affezionato e fedele, oggi non è più tanto il prodotto che conta quanto il servizio. Anche le aziende manifatturiere, che mettono in mano un oggetto fisico al cliente, non devono badare tanto, come pensavano i giapponesi all'inizio del 1970, alla qualità intesa come perfezione tecnologica: la qualità oggettiva, materiale, fisica del prodotto; un prodotto senza difetti, garantito, p. es. l'autovettura nella quale il guasto o il difetto di fabbricazione è previsto sotto l'1% delle vetture fabbricate. Si deve badare invece al servizio che precede, accompagna e segue l'autovettura in tutta la sua vita, perché questo è determinante, al fine di stabilire la relazione col consumatore come cliente.

In questo momento, io sto ragionando come se non parlassi con un editore, la Società San Paolo, ma come parlassi con un qualsiasi studioso dei fenomeni socio-culturali di mercato o un qualsiasi imprenditore. Ma è evidente che anche per voi ciascuna di queste voci ha delle conseguenze molto importanti sulle decisioni da prendere.

#### IV. SCENARIO DEI MEZZI

Noi intendiamo per “mezzo” qualsiasi supporto o strumento del comunicare: dalla voce umana alla penna o al foglio di carta; qualsiasi cosa serva a comunicare, è considerata un mezzo. Ma tecnicamente, quando ci occupiamo di multimedialità, facciamo riferimento non solo e non tanto al mezzo così inteso, in senso lato, ma a quello strumento che è stato chiamato un *medium* o *media* nell’insieme e che è costituito da supporti, strumenti e tecnologie, che hanno iniziato l’era delle comunicazioni di massa.

Se ci fermassimo qui, cioè alla comunicazione di massa, noi non saremmo aggiornati con quanto accade. Perché già dagli elementi dello scenario descritto fino a questo punto, bisogna subito aggiungere che oggi *medium* o *media* sono supporti, strumenti e tecnologie sia per la comunicazione di massa, che per la comunicazione personalizzata. Anche la comunicazione personalizzata entra dunque nei nostri obiettivi e nei nostri problemi, tra i nostri interrogativi, poiché la multimedialità è finalizzata a una *personalizzazione* della comunicazione.

##### *1. Linee tendenziali di sviluppo*

Quali sono, secondo gli esperti dei mezzi, le linee tendenziali di sviluppo di questo settore? Ne elenco alcune, premettendo che le prime tre riguardano le tendenze del sistema dei mezzi in quanto tale.

È prevista una *moltiplicazione* dei mezzi ed una *crescita dell’informazione* circolante; questo in tutti i Paesi.

È previsto che i mezzi *si integrino progressivamente tra di loro*: e per integrazione, noi intendiamo il fatto che i mezzi non possono più comunicare indipendentemente uno dall’altro, ma finiscono per dipendere uno dall’altro, costituendo un sistema che è autoreferenziale; anzi alcuni studi di sociologia della comunicazione dimostrano come i mezzi comunicano sui mezzi: non comunicano più la realtà oggettiva, ma finiscono per dire quello che dicono i mezzi. Cosa sta dicendo questo giornale? Sta dicendo quello che ha detto la televisione, quello che ha detto la radio; ha ripreso la notizia, l’ha fatta girare, l’ha sviluppata, l’ha costruita, l’ha arricchita.

Ecco la progressiva integrazione sistemica anche in senso istituzionale: perché qui *nascono alleanze, coordinamenti, fusioni* fra gli enti che gestiscono i vari mezzi. E voi lo sapete meglio di ogni altro, poiché l'avete messo fra i vostri obiettivi. È prevista anche *la crescita e lo sviluppo della multimedialità*, dalla quale ci occupiamo tra poco.

Per quanto concerne, invece, le linee di sviluppo con riferimento alle imprese, ci troviamo di fronte a una duplice prospettiva: intanto si può scegliere sia la *mono* che la *multimedialità* per *strategie di globalizzazione* del mercato. Vi sono imprese che fanno questo, scegliendo di globalizzare nel mercato, ma basandosi su scelte monomediali: hanno un buon prodotto e intendono collocarlo dappertutto. Quindi vi sono editori che distribuiscono in tutto il mondo solo il libro; e vi sono altri che invece fanno una scelta di globalizzazione multimediale.

Ma la scelta, anche quella di differenziazione (quando cioè interessa agire solo in questo Paese e non negli altri, o solo su questo segmento del pubblico e non sugli altri), può essere mediata da scelte monomediali o multimediali. Dunque vi è una articolazione molto sciolta delle strategie, che ci assicura tutto il campo decisionale che vogliamo. Ciò significa che l'ancoraggio critico per noi non sta in questo. In altre parole, la multimedialità non ci viene imposta come necessità storica, ma sarà una scelta strategica che facciamo sulla base dello scenario cui siamo di fronte, ma anche di una serie di altre considerazioni, e di opportunità.

Infine, con riferimento soprattutto agli utenti: si va in misura crescente *verso la interattività tra emittente e destinatario*: cioè la comunicazione a due vie, il ritorno dalla comunicazione. Il fatto che chi riceve la comunicazione possa comunicare coll'emittente a sua volta, sta diventando un circuito sempre più completo. Questa linea di sviluppo è meno rapida di quello che si pensava dieci o vent'anni or sono, però è comunque in atto, e già la possiamo riconoscere in molte forme della comunicazione. Adesso non ci sono più solo le «lettere al direttore» per i periodici, che era una forma di comunicazione di ritorno, una retroazione, un *feedback*, sull'editore; adesso si telefona, si interviene nel corso di una trasmissione radio, si compare in televisione attraverso un circuito chiuso o attraverso la ripresa con telecamera in casa, e l'interattività comincia a crescere in questa forma. Ma cresce soprattutto per quanto concerne il terreno dell'informatica.

A questo proposito, vi è uno *sviluppo dell'autonomia periferica dell'utenza*, perché l'utente periferico diventa sempre più autonomo rispetto a tutte le emittenti e agli editori. In altre parole, vi è un numero crescente di utenti che diventano autonomi nella gestione della comunicazione e dell'informazione rispetto alle emittenti e agli editori. Anzi ciò che si vede, è che ciascuno può diventare lui stesso destinatario ed emittente: lui può diventare editore di se stesso; può produrre i suoi film e metterli in circolazione; può far girare copie delle canzoni o delle composizioni che crea. Si sta andando verso quella che

Santucci chiama la «stazione periferica multimediale».

Il «cervello» può essere un personal computer. Davanti ad esso c'è una persona, che può essere al tempo stesso il destinatario della comunicazione, ma anche un'emittente: infatti questa persona può disporre di attrezzature per captare e ritrasmettere gli input lontani: la televisione, i giornali, le riviste, la posta. Le comunicazioni che riceve con antenna parabolica, o dal satellite, possono essere rimesse in circolo. Egli può avere la sua radio, la telecamera, la TV via cavo; può connettere tutto ciò con il personal computer; può ricevere, rielaborare, ritrasmettere; può creare attraverso un film recorder, foto-cinema, animazioni; può passare materiali a stampanti, a sistemi di controlli in genere; addirittura se ha una officina, può avere dei dispositivi robotizzati, attraverso programmi originati da altre fonti e che passano direttamente a dirigere la produzione; plotter che operano in diversa misura sintetizzazioni sonore. Oppure può avere degli input vicini, come il video disco, il compact disc, dei floppy e hard disc in un registratore; può avere una tastiera di composizione; può contattare amici dotati anch'essi di computer. Può riunire tutta questa informazione e ritrasmetterla: per telefono, per modem, o passarla a fornitori e clienti, a servizi telematici, eccetera.

Il cervello è la stazione; è il terminale periferico che consente autonomia, indipendenza, capacità di ricezione e capacità produttiva, interconnessa con una rete. Una rete che già collega le università e gli istituti di ricerca, i quali lavorano con posta elettronica, e la cui trama sta avvolgendo il globo.

Vi sono aziende multinazionali che ormai hanno quasi abolito i voli aerei dei loro funzionari, perché, o con la posta elettronica o la tele-video-conferenza, non hanno più bisogno di spostarsi. Una di tali aziende è la Microsoft, che ha ridotto del 60% le spese di trasporto del proprio management, grazie alla posta elettronica e la tele-video-conferenza, che collegano ogni società periferica, ogni ufficio, ogni filiale. Come si capisce, anche la sola posta elettronica elimina perdite di tempo, spese per i trasporti, i viaggi eccetera.

## 2. Effetti dello sviluppo dei mezzi

Cosa accadrà se questi processi di evoluzione e le tendenze dei mezzi si realizzeranno come si pensa? È facile pensare che avremo innanzitutto una *ridondanza dell'informazione*, perché ve ne sarà troppa; anzi, vi sarà uno spreco d'informazione. Però vi sarà anche una *crescente autonomia*, sia critica che strumentale, *dell'utente*. Di quest'utente, poi, sarà più difficile catturare *l'esposizione al mezzo*.

Sarà anche più difficile, su quel mezzo, catturare la sua attenzione, perché il soggetto recettore sarà comunque influenzato da un insieme di altri segnali, da un complesso di informazioni che lo disturberanno.

In definitiva, per chi vorrà comunicare, vi sarà un *aumento dei costi* in rapporto all'efficacia della comunicazione e, complessivamente, non si può fare altro che denunciare la previsione di *sprechi* e di *inquinamenti* di carattere informativo.

*In rapporto al management*, lo sviluppo dei mezzi potrà avere altri effetti.

Certamente la gestione della comunicazione diventerà *più complessa*, ed è facile capire perché. Diventerà *più difficile* trattare e organizzare l'informazione, nella massa e nella eterogeneità dei segnali, delle fonti.

In un certo qual senso, correremo anche il rischio di *perdere di qualità* nell'informazione o, quanto meno, di dover affrontare sforzi crescenti per adeguare il livello qualitativo dei prodotti alla crescita quantitativa dell'informazione.

Dovremo *personalizzare i prodotti informativi*, perché abbiamo visto che questo diventa uno degli imperativi per i prossimi anni. Avremo problemi di servizio al nostro cliente, al nostro utente dell'informazione: un servizio esterno all'informazione stessa, in quanto non potremo più pensare che una volta messo in mano al nostro utente finale un certo prodotto, abbiamo risolto il problema. In realtà quell'utente finale, o l'intermediario, chiederà a noi una maggiore prestazione di servizio.

*Sul piano sociale*, lo sviluppo dei mezzi comporterà, per un verso, una maggiore *pressione di influenzamento* su ciascuna persona, ma dall'altro, creerà maggiori *resistenze* e maggiori *difese* nell'utente. Abituerà questo utente finale ad essere più *selettivo*, più difeso.

Per un altro verso ancora, la società risentirà dell'esistenza di *più interconnessioni fra le persone*: assisteremo a *minori spostamenti* fisici, alla *distribuzione del lavoro a casa*, alla possibilità di lavorare soprattutto *nei servizi*, nella burocratica, a domicilio senza spostarsi.

Cambierà anche *l'impiego del tempo libero*, perché una buona parte dello sviluppo dei mezzi consentirà l'invenzione di nuove modalità di occupazione del tempo libero. Assisteremo forse a *nuovi tipi di socializzazione*. Qualcuno teme che lo sviluppo dei mezzi finirà per isolare maggiormente le persone, le quali non usciranno nemmeno più di casa, essendo in casa servite di tutte le informazioni, di tutte le opportunità, di cui necessitano. Qualche altro risponde: Ma guardate quanto accade nel campo dell'informatica e della posta elettronica: in realtà, questi mezzi consentono in misura maggiore alle persone di conoscersi e di allacciare relazioni.

### 3. Verso un'ecologia della comunicazione?

Comincia a nascere il problema, anche nella comunicazione, dell'ecologia, poiché ci si comincia a preoccupare.

Qualcuno pensa a come *ridurre l'inquinamento dell'informazione*. Si auspica che la comunicazione sia pure tanta, cresca, ma diventi sempre *più mirata*, e dunque l'inondazione a massa dell'informazione sia contenuta. L'informazione o comunicazione mirata è quella che si dirige alla persona o ad un obiettivo specifico e non investe tutti gli altri. Quando apriamo la radio per esempio, sentiamo centinaia di comunicati che non ci riguardano; riguardano altri *target*, altre persone, perché la radio tocca praticamente il 99% delle case.

Nell'ecologia della comunicazione diventerà dunque una parola d'ordine la *differenziazione dei messaggi* e dei mezzi, tentando però di non emarginarsi. Perché? perché quando ci si differenzia, c'è rischio di finire fuori dal mercato. Uno si crea la sua piccola nicchia, e dice: «Io ho questo mio gruppo di persone, servo solo queste e mi occupo solo di loro». Crede che la nicchia sia forte e che tenga, e poi si accorge che si è tagliato tutte le altre prospettive: a questo punto è emarginato.

Dunque, in questo crescere tumultuoso delle strategie dell'articolazione delle comunicazioni, la parola d'ordine diventerà *sapersi differenziare*, se ci si vuol differenziare, ma senza emarginarsi.

In sintesi, una parola d'ordine sarà: *saper navigare* in questo mare, in questo diluvio universale, *senza naufragare*.

## V. LA MULTIMEDIALITÀ

Eccoci al tema che ci sta più a cuore.

La multimedialità è una realtà già in atto, che noi tutti conosciamo, ed è una realtà in divenire.

Vediamo i due aspetti con brevità.

### 1. La realtà in atto

La prima constatazione che dobbiamo fare è che il concetto di monomediale è molto riduttivo. Se ci sforziamo di pensare qual è il mezzo monomediale autonomo da tutti gli altri, oggi non lo si trova più, perché i mezzi sono già diventati, sia pur strumentalmente, tutti multimediali.

Facciamo qualche esempio: *i giornali e i periodici* (ai quali potremmo aggiungere anche *i libri*) non possono esser fatti senza testo, senza immagini; possono avere supplementi illustrati. Vi sono mezzi di comunicazione come il *fax*, le *telescriventi*, il *telefono*, che cooperano alla produzione di giornali, periodici, libri; il *computer*, l'*informatizzazione*, la *telematica*, la possibilità di *stampa decentrata*, la *robotizzazione*, il fatto che possiamo cellofanare e introdurre dei *gadget*, unendo un segnale di comunicazione a un oggetto, un mezzo a qualcos'altro che propriamente non ha alcun legame; le lettere, le promozioni personalizzate fatte col file degli abbonati o dei clienti: tutto questo è già multimedialità.

È multimedialità, molto chiara, quella della radio, quando la radio agisce col *telefono*, in forma interattiva; quando la radio usa le *trasmissioni*, i *registratori*, i *giradischi*, i *compact disc*, le *cassette*, *amplificatori*, *cuffie* o l'*automatizzazione*: radio che funzionano senza custodia per tutta la notte, sulla base di un programma che è stato elaborato. Questi son mezzi di comunicazioni diversi, ma noi chiamiamo quel mezzo "radio": in realtà è già un complesso strutturale di mezzi.

Un *cinema* trasmesso alla *televisione* (a parte il fatto che coniugano l'immagine e il movimento) rappresenta già due modalità di comunicazione diversa: parlare con la parola e *parlare coi gesti*, unendo la rappresentazione iconica con la comunicazione verbale, quella sonora con quella a colori... Il *videotel* e il *televideo* della televisione son forme di comunicazione separate; altrettanto lo sono il fatto che io al mio televisore possa collegare *telecamere* o il *videoregistratore*, o far passare un film in *videocassetta* sul videoregistratore, *videodischi*, le *cassette*, il *computer*. Questa è già la multidimensionalità del mezzo che noi chiamiamo "cinema" o del mezzo che chiamiamo "televisione". Nessuno di questi mezzi è monomediale.

Ma per venire alle cose più stringenti, lo stesso *telefono*, prioritario sugli altri in termini storici e di diffusione, in realtà oggi è diventato la via per la trasmissione di segnali fonici e di dati, di trasmissioni digitali: ha *segreteria automatica*, alimenta le *automazioni* di chiamata e, attraverso il computer dà origine al *telemarketing*, permette l'*audio-conferenza*, la *telematica domestica* o di ufficio. Il mio telefono mi collega con stampanti *fax*, con tutte le *banche dati* del mondo, con tutte le biblioteche del mondo: posso consultare tutti gli schedari dei volumi del mondo; posso avere gli estratti (*abstracts*), sintetici, concettuali delle principali pubblicazioni, dei nuovi libri; posso sapere i brevetti che sono stati depositati nell'ultima settimana negli Stati Uniti: e tutto ciò per telefono... In realtà questo telefono è diventato semplicemente il cavo di collegamento con una rete che copre l'intera superficie del pianeta, e che porta a strumentazioni e funzioni di natura molto diversa.

Ma il cuore e il mezzo multimediale per eccellenza è quello che è basato sull'*informatica*, ed è il *personal computer*. Non per nulla esso è collocato al

centro della stazione multimediale; non a caso ne è il centro, anzi il «cervello», perché può legare tutti gli altri mezzi; e, a sua volta, non opera senza gli altri mezzi. Con essi costituisce la fonte produttiva dei cosiddetti *sistemi ipermediali*, ossia i programmi elettronici che consentono ogni elaborazione di immagine, di suono, di grafica (la videografica), capace di produrre questo mondo immaginario, mai esistito, che esce per la prima volta dalla mente dell'uomo, al quale abbiamo dato il nome di «realità virtuale» e che costituisce una suprema forma di comunicazione.

In conclusione, la monomedialità è un concetto riduttivo: di fatto siamo già tutti utenti multimediali.

## 2. *La multimedialità in divenire*

È costituita dall'*integrazione dei mezzi*, vista come uno *sviluppo obbligato*, e ad alcuni fini e con alcune condizioni.

Uno sviluppo che deve tendere a *potenziare la complementarietà e la sinergia* dei mezzi e dei messaggi: per *aumentare l'efficacia* del comunicare; per una *valorizzazione del prodotto creativo*; per acquisire un *vantaggio competitivo* sugli altri che non usano la multimedialità; soprattutto, in termini imprenditoriali (e questo è il motivo che ha mosso gran parte delle imprese a diventare multimediali), per *massimizzare i profitti*.

La massimizzazione dei profitti viene dal fatto che si tratta di *prodotto creativo*, che è un prodotto raro. La produzione intellettuale sembra vastissima, invece è scarsissima. Non è facile avere il prodotto veramente creativo: nel caso vostro, trovare colui che è capace davvero di evangelizzare, traducendo il Vangelo nella parola che oggi tutti possono intendere. Tale infatti è il prodotto creativo. Chi lo sa fare? chi lo sa fare bene? Tentiamo tutti di farlo, ma chi lo sa fare bene? Ma chi ci riesce, quando ci riesce, non può più consentirsi il lusso e lo spreco di buttar via il prodotto creativo su un solo mezzo: parlando un solo linguaggio, a un solo popolo, a una sola nazione. Per cui, se per la Società San Paolo, il problema non è la massimizzazione dei profitti, in ogni caso il problema della valorizzazione del prodotto creativo c'è, perché il prodotto creativo è un prodotto raro.

## 3. *I portati indiretti della multimedialità*

Quando ci si avvia per questa strada, si è *obbligati a imparare a comunicare* di più e a comunicare meglio. La multimedialità è una sfida, che, prima di lanciare al mondo, lanciamo a noi: per sapere comunicare in modo multimediale, bisogna diventare dei bravi comunicatori.

Ciò comporta il *pieno sfruttamento delle risorse creative*; e questo sfruttamento, assieme alla miglior capacità di comunicare, consente un *maggior adeguamento della comunicazione ai singoli target* (obiettivi) che noi vogliamo raggiungere.

Da ciò derivano anche due processi che ci possono stare particolarmente a cuore, se ricordiamo alcuni dati dello scenario generale: da un lato, la *possibilità di accelerare* con i processi multimediali *l'informazione*; dall'altro, un *potenziamento* di tutti i *mezzi culturali* e la loro *funzione educativa*.

L'uomo nuovo, che uscirà formato da una comunicazione multimediale, avrà anche degli *ampliamenti cognitivi*, e noi ci auguriamo anche creativi, dovuti al fatto che è nato in una civiltà multimediale che gli ha insegnato a ragionare, non solo nei termini del condizionamento della realtà, ma anche nelle prospettive della *virtualità*; cioè con tutta la libertà creativa di cui lo spirito è capace quando si pone in una dimensione come quella della totale libertà.

## VI. MULTIMEDIALITÀ E UTENTE FINALE

Qui s'impongono due ordini di considerazioni: quali rapporti crea la multimedialità con l'utente finale e quali rapporti crea con l'emittente, o che vincoli pone all'emittente.

L'utente finale, il nostro lettore, il nostro spettatore, stimolato dalla multimedialità, è costretto ad *attivare tutte le sue antenne sensoriali*. Se dapprima noi avevamo un utente che leggeva solo, o ascoltava solo la radio, adesso la multisensorialità è attivata e le sue antenne sono aperte, moltiplicando dunque anche il *potenziale cognitivo*.

Naturalmente la multimedialità in termini massivi rappresenterà una *crescita dell'impatto comunicazionale*, e chi cerca di rappresentarsi questo fenomeno dice in realtà che noi avremo il nostro utente finale, il nostro destinatario che si troverà sulle spalle numerosi committenti, numerose emittenti; in ciascuna emittente degli *opinion leader* o altre persone influenti; ci saranno ridondanze dell'informazione, che rimbalzano a lui dagli amici, dai vicini, dai familiari, dai colleghi; e tutto questo si concentrerà su di lui.

Potrà difendersi, questo destinatario, con la corazza delle abitudini, dei pregiudizi e delle convinzioni; ma certamente avrà sempre un ventre molle della ricezione passiva; basterà che si distraiga o si rilassi un momento, e già lo colpiranno, perché ci sarà qualcosa in arrivo che lui non si aspettava.

Noi diciamo: questo è vero fino a un certo punto. Se vogliamo considerare la crescita dell'impatto comunicazionale, allora dobbiamo dire che questa

è la realtà che si viene prospettando: maggiore peso d'influenzamento sulle persone, dovuto alla crescita multimediale e alla moltiplicazione delle fonti d'informazione.

Ma non è totalmente vero; perché, in realtà, la personalizzazione e l'apertura del circuito di ritorno della comunicazione «a due vie» farà crescere il coinvolgimento dell'utente, il suo attivismo, la sua retroazione su tutte le altre emittenti; lo farà diventare nodo di una rete, e non solo destinatario finale; gli consentirà di essere, come dice Tofler, non solo *consumer*, ma *prosumer*, cioè produttore e consumatore, capace lui stesso di produrre e di consumare le cose che ha piacere di consumare, gli spettacoli a cui vuol assistere. La sua creatività personale è espressa nelle produzioni televisive, editoriali eccetera, che produce e consuma lui stesso in casa.

Da recettore a nodo della rete, ecco. Se prima abbiamo mostrato quella massa di frecce che precipitano sul destinatario finale, che si addensano sul suo capo, che si spezzano sulla sua corazza, come testimonianza dell'influenzamento dovuto alla crescita dei mezzi e alla loro multimedialità; in realtà, la grande risorsa futura sarà questa: che ogni persona è connessa con le altre e sviluppa con le altre rapporti di natura circolare.

Noi allora non possiamo pensare più al sistema comunicazionale come una gerarchia, in cui in alto stanno le emittenti e in basso i destinatari, ma solo come una grande *rete* in cui tutti comunicano fra tutti e l'autonomia, l'indipendenza, la capacità critica, la libertà di ciascuno in definitiva potranno essere salvaguardate.

Questo forse è un futuribile un po' troppo lontano, ma è una prospettiva che noi dobbiamo considerare.

### *Multimedialità, cultura e potere d'acquisto*

Prima di passare all'emittente, vogliamo evidenziare una caratteristica del mercato finale e dell'utente.

Sulla base delle ricerche oggi conosciute nel mondo, ma anche quelle che facciamo in Italia, emerge la diretta connessione fra multimedialità e potenziale economico. Il fatto che una persona usi non un mezzo, ma due, tre, cinque o più mezzi (se intendiamo per utenza multimediale appunto il fatto che l'utente disponga non più di un solo, ma di numerosi mezzi), dimostra ben chiaro che questa multimedialità è certamente una *funzione del reddito*. Cioè, tanto più uno è ricco e ha un potere di spesa maggiore, tanto più diventa utente multimediale; quanto più è povero, tanto più è monomediale nell'utenza.

C'è una relazione economica molto precisa, molto stretta, che noi dobbiamo tenere ben presente quando ragioniamo in termini di mercati, di logiche di offerta, di commercializzazione dei prodotti.

Ovviamente l'utenza multimediale è anche *in funzione al livello culturale*, perché non si mette un analfabeta in una stazione multimediale come quella che ci viene prospettata. Vi sono funzioni e livelli culturali indispensabili e diversi per la lettura di un periodico o di un settimanale, per l'ascolto di una trasmissione televisiva o di una trasmissione radio, per l'uso di un computer, ecc.

In Italia, l'ultima ricerca che abbiamo compiuta nel nostro istituto sui livelli di utenza mono o multimediali della popolazione italiana, dice chiaramente che, per quanto riguarda la realtà attuale, nella massa incolta predomina l'utenza monomediale TV. Cioè: le persone che non leggono giornali, non leggono periodici, non hanno una radio e vedono solo la televisione, sono quelli di livello inferiore.

Man mano che si sale, troviamo l'utenza stampa monomediale. Per es., chi legge un periodico, un settimanale, generalmente appartiene allo *status medio*. Ma di sicuro l'utenza multimediale, a partire dai quattrocinque mezzi, noi la troviamo solo nello *status medio ed elevato*.

La funzione di connessione tra il reddito, la cultura e il potere di spesa è molto chiara.

## VII. MULTIMEDIALITÀ ED EMITTENTE

Vediamo ora il rapporto che si crea tra multimedialità ed emittente. Per avviarsi a combattere su un terreno multimediale, l'emittente deve assicurarsi delle *condizioni di natura strutturale*. Ne ricordo alcune.

L'emittente deve *avere* chiaramente *un messaggio*, avere *un progetto*; deve avere la *capacità di concepire i prodotti*.

Ma anche questo non basta, perché poi bisogna *saperli produrre*: c'è una bella differenza tra il momento creativo e il momento produttivo. Bisogna *disporre dei mezzi di comunicazione* e di *diffusione*, e attraverso tutto bisogna avere la *capacità di reggere economicamente*.

Questo è solo un *chek up* delle condizioni di natura strutturale.

Le cose più importanti da considerare sono le *scelte strategiche*. Fondamentale è che una emittente sappia delineare delle strategie almeno a due livelli.

I due livelli sono: avere una *strategia di comunicazione*, e per strategie di comunicazioni intendo che il messaggio e il progetto siano proporzionati alla missione che l'emittente si dà. In questo sta la strategia di comunicazione: avere il progetto e avere il messaggio in rapporto adeguato alla missione.

In secondo luogo, deve avere la sua *strategia multimediale*. Ma questa è semplicemente il proporzionamento dei prodotti e dei mezzi rispetto ai *target*. Che *target* ho? Di che livello sono? Sia di *status*, culturale, di reddito, di cultura, in che situazione politica si trovano? in quale economia? in quale area di gravitazione economica? Il proporzionamento dei mezzi e della multimedialità al *target* viene definito dalla strategia multimediale.

Il dato essenziale è che non si arriva alla strategia multimediale senza avere una *strategia di comunicazione*. La vera premessa è lì. Dev'essere la strategia di comunicazione ad esigere come indispensabile che si ricorra alla multimedialità, e che la si ponga come condizione. Se poi la strategia di comunicazione ritenesse che, in funzione alla propria missione (dati i tempi, date le urgenze), la multimedialità non è necessaria, quanto meno in questo Paese e in quell'altro Paese, allora immediatamente il problema della multimedialità (come strategia di adeguamento al *target*) cade: son due piani concettualmente distinti... Basta la radio...

Che *problemi* si pongono quando una società come la San Paolo s'interroga sulle *strategie di comunicazione*?

Scorrendo nell'archivio, nell'inventario dei problemi di strategia della comunicazione, trovo che le società s'interrogano: «Devo comunicare la mia *corporate image* o la mia "identità"?». Per *identità* s'intende soprattutto la missione che devo svolgere, mentre la *corporate image* è la struttura, è la potenza, è il potere, è la credibilità, è la capacità di reggere il mercato e di competere. L'identità è ciò che io sono di diverso rispetto agli altri; è il rapporto al fine che voglio perseguire.

Inoltre, quali sono i miei *target*? Devo comunicare a molti in modo superficiale o a pochi in profondità? e come riesco ad adattare il messaggio ai vari *target*?

Che cosa è meglio comunicare del mio messaggio con le *parole*? che cosa con *suoni*, le *immagini* o con l'*azione*? (poiché anche l'azione comunica, anche l'azione è strumento monomediale, soprattutto quando pensiamo al servizio che oggi deve accompagnare la comunicazione).

Quali sono le *risorse umane*, soprattutto quelle creative, manageriali, imprenditoriali? quali le risorse di *tempo* e di *danaro* a disposizione?

È meglio operare *da soli* o *con alleati*?

Queste son le domande che si pongono tutte le imprese di fronte al problema della strategia di comunicazione in termini preliminari. Devo lavorare per il *target finale*, ossia per il mio pubblico, i destinatari da evangelizzare? o per gli *intermediari*? ad esempio, per i formatori, per i sacerdoti, per i missionari? Devo lavorare per gli operatori sociali? per i consulenti? per i moltiplicatori di azione? o devo lavorare solo per il destinatario finale?

Questi sono problemi che vanno affrontati preliminarmente.

Se invece ci interroghiamo o scorriamo gli inventari dei problemi che s'incontrano a definire una *strategia multimediale*, allora dobbiamo decidere se nell'uso multimediale vogliamo porre l'accento sul *moltiplicare*, oppure sul *rinforzare*, oppure sull'*accelerare* la comunicazione.

Vi sono obiettivi diversi nel comunicare, e in funzione dei quali la scelta multimediale cambia. Quali *obiettivi multimediali* mi pongo? Voglio solo fare *sapere*? o preferisco far *vedere*? far *dire*? far *agire*? È la socializzazione della conoscenza che mi sta a cuore?

E poi, una volta che io ho pronto il messaggio, come lo *adatto alla specificità dei mezzi*?

C'è un modo per *ottimizzare* economicamente *il mix*, per farlo rendere? e come utilizzo invece *il messaggio* del mix? Perché ancora una volta, determinato il mix, il messaggio potrebbe essere deformato per un verso o per l'altro; soffrire, perché il mix stesso mi imposta dei vincoli che non ho.

## VIII. L'EDITORIA CLASSICA: ELEMENTI STRUTTURALI

Detto questo sulla multimedialità e sui problemi che pone sia all'utente finale che all'emittente, ritorniamo un punto indietro, più vicino alla realtà storica, se non a quella attuale della Società San Paolo, che è la situazione in cui si trova oggi l'editoria di tipo classico.

Chi si occupa di studi sull'editoria di tipo classico ci dà questi elementi, come elementi strutturali della situazione.

L'editoria classica, si afferma, fa conto su una *risorsa latente* più di ogni altra industria culturale. Perché l'editoria è quella che attinge più profondamente, più estesamente, in modo sempre rinnovato, alla *intelligenza umana*: gli autori, i pensatori, gli scrittori, i poeti, gli artisti, gli scienziati producono prevalentemente per l'editoria; e l'editoria ha questa grande risorsa latente dell'ingegno umano alle sue spalle.

Però l'editoria come tale vede una *dinamica lenta* del mercato editoriale in tutto il mondo, in Europa in particolare. Si dice dinamica lenta in senso relativo, perché, se si guarda alla dinamica di alcuni altri mezzi, si vede che la dinamica è molto veloce, mentre la dinamica editoriale è più lenta.

Tutti sottolineano il fatto che la merce culturale — e per merce culturale qui intendo il libro, il fascicolo, la brossura — venduta a unità (poiché se ne vende una copia alla volta) è di *grande fragilità economica*: qui non possiamo fare il *package* come fanno gli uomini di *marketing*, quando vendono le uova

all'ingrosso. Siete già molto bravi se riuscite a mettere Dostoevskij assieme a un settimanale.

Inoltre l'editoria classica è un'industria *sottocapitalizzata* e, per effetto della diffusione delle tecnologia di composizione e di stampa, vede editori improvvisati per i costi di accesso sempre più bassi. Il numero degli editori che entrano in gioco aumenta, mentre *aumentano enormemente i costi commerciali* e pubblicitari degli editori. Diventa capitale l'importanza della *rete distributiva* e, dunque, di una sorta di integrazione verticale. Diventano relativamente *facili le acquisizioni* di imprese che si sono già relativamente affermate; diventa sempre più *difficile* creare nuove imprese e *nuovi mercati*.

Se queste sono le condizioni strutturali dell'editoria classica, vediamo cosa accade nel *passaggio dall'editoria classica alla multimedialità*.

## IX. DALL'EDITORIA CLASSICA ALLA MULTIMEDIALITÀ

Da ogni parte si segnala che il *trend* prevalente è quello del *passaggio all'industria e alla comunicazione globale*, in un mondo senza frontiere politiche, professionali e tecnologiche. Si va per quella strada, e l'industria dell'editoria è certamente parte di questa esperienza e di questa sorte. Partecipa, come l'industria della comunicazione, all'affermazione di una comunicazione globale, in un mondo senza frontiere politiche, professionali e tecnologiche.

La *motivazione* prevalente però è sostanzialmente l'*ottimizzazione dei profitti* nello sfruttamento di una risorsa rara. E questo obiettivo, solo in parte, può coincidere con quello della Società San Paolo.

Lungo il *trend* vi sono *difficoltà e barriere*: la scarsità dei prodotti creativi; le aree linguistiche diverse; il bisogno crescente di capitali; la complessità dei circuiti distributivi; gli attuali ostacoli politici e legislativi, che vigono ancora all'interno della Comunità Europea, e non solo nelle varie aree.

Come si cerca di affrontare e superare queste barriere? Vi sono *due logiche d'integrazione* per la multimedialità: una è l'integrazione verticale e l'altra è l'integrazione orizzontale.

Per l'*integrazione verticale*, le industrie editoriali si sono organizzate in modo da *legare tutti gli elementi della catena*: da chi pensa, a chi comincia a produrre, a realizzare, a chi realizza in un modo, a chi realizza in un altro fino alle catene distributive; insomma, tutte le competenze sono connesse verticalmente.

Lo abbiamo visto fare nella industria generica: il produttore di automobili, che dapprima si è assicurato le industrie di fornitura dell'indotto per avere i pezzi di montaggio, è arrivato fino a possedere le catene distributive e poi le società finanziarie, che raccolgono le assicurazioni sugli automobilisti.

È questa sorta di integrazione verticale che si esige anche per la multimedialità. Non si può parlare di multimedialità solo come aggregazioni di mezzi: questa è l'aggregazione orizzontale. Se vogliamo pigliare un giornale, una radio, una televisione e metterli uno accanto all'altro, e dire: «Facciamo la comunicazione multimediale», non ci si riesce. Perché? Perché prima è esigito il fatto che siano state ordinate verticalmente la creazione di nuovi contenuti e prodotti; che sia stato raggiunto il massimo di valore intellettuale, dal momento che il prodotto creato a questo fine è utile anche per quest'altro, e per quell'altro... lo stesso prodotto: basta variarlo, girarlo, arricchirlo, strumentalizzarlo in modo diverso... Ed è utile anche per la protezione del potere di mercato, perché quanto più si è integrati verticalmente fino alla catena distributiva, tanto più i competitori trovano difficile battere questo avversario, per la complementarità appunto fra produzione e distribuzione.

Ecco invece l'*integrazione orizzontale fra i mezzi*, che è il primo concetto di multimedialità che ci viene in mente, è scontato, è relativamente facile rispetto all'integrazione verticale: *valorizzare il prodotto creativo* sotto forma di *testi, immagini, suoni, supporti, strumentazioni diverse*, una volta che il prodotto sia già conseguito.

In Europa che cosa è accaduto? Io mi scuso con i colleghi che vengono da altri Paesi non europei, ma io ho trovato solo citazioni di esperienze europee o americane.

E in proposito la letteratura recente cita *strategie di tipo opposto*.

Vi è una strategia di tipo *globalizzante*, che è stata adottata dai grandi gruppi, con integrazioni verticali e orizzontali: questi sono integrati in due modi, sulle due coordinate, e gli esempi che vengono citati sono quelli di Time-Warner, di Hachette e New Corporation. Qui ci sono dei grandi editori che hanno già parte di produzione multimediale, come Hachette, che fa anche film e che si è legato con New Corporation, che ha televisione e strumentazioni, o come Bertelsmann in Germania...

Ma a fronte di questa strategia globalizzante e d'integrazione, orizzontale e verticale, si notano anche molte esperienze di aziende che *si differenziano* dalle altre, creandosi segmenti e nicchie specialistici, nei quali ritengono di essere inattaccabili; dei quali anzi affermano un monopolio privilegiato: sono sicuri di possedere un vantaggio competitivo che gli altri non hanno e dove non è loro consentito di entrare. Gli altri globalizzano pure il mercato; facciano quel che vogliono; entro questa nicchia, con piccole parziali o totali integrazioni verticali o orizzontali, essi difendono il loro mercato.

Se dunque ora ci chiedessimo: Ma la storia recente cosa ci dice? Cosa è avvenuto in questi ultimi anni? Per quale strada dobbiamo andare, sulla base dell'esperienza degli altri? La risposta è polivalente, perché ci son tutte e due le alternative aperte; ci sono due strade completamente opposte; e bisogna che la Società San Paolo scelga la propria strada, in funzione della situazione che ha di fronte, o del problema di missione che si è dato, o delle difficoltà che ritiene di dover incontrare.

## X. LA SOCIETÀ SAN PAOLO VERSO LA MULTIMEDIALITÀ

**«III Priorità - L'unica missione di comunicare il Vangelo.** *Ampliare il nostro ambito di comunicazione del Vangelo, mediante un progetto globale multimediale che, attraverso la pianificazione e il coordinamento nazionale e internazionale di persone e mezzi, raggiunga tutti, specialmente i poveri, i lontani, le grandi masse».*

Ecco la missione. Io ve la ripresento, solo perché mi permette di dire alcune cose.

È evidente che voi tutti vi siete posti il problema della multimedialità, attribuendo ad essa il potere di moltiplicare i linguaggi, di costituire una via per una evangelizzazione più estesa e approfondita. Avete anche pensato che essa è uno strumento che accelera il processo, come si richiede nel nostro tempo. È una nuova interpretazione, un nuovo modo di vivere la missione che sta scritta nel vostro statuto e che vi siete rinnovata col recente Capitolo.

Quali sono gli *aspetti problematici* che avete di fronte? Li distinguerei in vincoli esterni e vincoli interni. Per ora considero quelli esterni: sarà una breve recapitolazione di tutto quello che abbiam detto.

Un conto è forse un problema di *evangelizzazione* e un altro conto è forse il problema di *quali logiche* bisogna rispettare quando si entra nei mercati. E allora bisogna avere la testa in cielo e i piedi per terra.

È difficile porsi un problema di integrazione verticale ed orizzontale, quando si opera in ventisette paesi, con barriere linguistiche e culturali così diverse. C'è certamente uno sforzo transduttivo dei prodotti creativi, che sarà rilevante. Grazie al cielo, la Congregazione ha energie che non vengono calcolate a costi industriali; io ritengo che sia così. È un conto l'impresa e un conto è la Congregazione. Ma io so che la Congregazione ha energie che non

sono calcolate a costi industriali. L'impresa deve calcolare i costi industriali, la Congregazione no; non è costretta a farlo. Si è di fronte a una enorme eterogeneità economica dei *target* del mondo: un conto è parlare dell'Argentina e un conto è parlare dell'India, del Giappone...

Il rapporto fra produzione e *trade* — distribuzione, vendita e canali distributivi — in Italia ha compiuto una esperienza, che non so se è unica, ma certamente è privilegiata, e non so se è ripetibile altrove, soprattutto nel momento in cui ci si ponga il problema di una evangelizzazione di territori esterni a quelli rappresentati dai credenti o dai praticanti.

Ma anche in Italia, e a maggior ragione altrove, si pone certamente fra i vincoli esterni il rapporto che c'è fra *trade* (distribuzione e vendita) e il supporto che il *front line* richiede. E qui per *front line* non mi riferisco agli edicolanti eventuali o alle librerie, ma a quegli operatori della linea del fronte che sono chiamati alla stessa missione di evangelizzazione; che hanno con la Società San Paolo la stessa missione in comune, ma che operano in altri modi e con altri strumenti; che certamente, quando si trovano ad interagire con la Società San Paolo, pongono ad essa una domanda di supporto e di servizio, non solo di prodotto, e alleanza di lavoro.

Sugli aspetti problematici con riferimento ai *vincoli interni*, che deve dire un osservatore come me, che legge quanto avete deliberato nel recente Capitolo, in ordine all'interpretazione multimediale della vostra attività? Deve dire che, se una impresa industriale si desse una missione così, è bene che l'amministratore delegato si spari subito. Perché, o ha sbagliato lui ad accettare la carica, o ha sbagliato il Consiglio di amministrazione a dargliela: qui c'è qualcosa che non funziona.

E d'altra parte, questa è la missione che sta scritta nel Vangelo: «Andate e predicate». *La missione è amplissima*. In ogni caso, al momento in cui qui si comincia a elaborare il progetto, bisognerà darsi qualche risorsa. E *quali sono le risorse* che determinano la commisurazione?

Esiste poi all'interno un *vantaggio competitivo* sicuro? Questa istituzione può garantirsi il «monopolio differenziato», come dicono gli economisti, o almeno qualche aspetto del monopolio differenziato: un piccolo vantaggio, sia pur piccolo, ma sicuro, che gli altri non possono avere?

Questa è la chiave per lanciare questa nave in mezzo alle altre, in una battaglia navale che vede dei grandi colossi diecimila volte più potenti della Società San Paolo, in termini economici e organizzativi, a competere per la conquista dell'attenzione di persone che sono da evangelizzare.

La Società San Paolo sa benissimo come fare l'inventario del proprio patrimonio *culturale, tecnologico ed economico*. Io non so rispondere, ma voi lo dovete poter fare. Mi domando però se questo patrimonio esiste in modo consistente e unitario: se esiste un solo patrimonio nella Società San Paolo, un

*solo progetto*; o se, in realtà, i patrimoni e i progetti sono diversi per Province, per Regioni. La Società riconosce autonomia, articolazioni, depositi patrimoniali? Non mi riferisco ovviamente a quelli economici, ma ai depositi patrimoniali di *risorse umane, creative, d'intelligenza* e di *esperienza periferiche*, e che non sono tutte scambiate e interscambiabili. Se la struttura è quella, il vincolo interno ha una integrazione verticale ed orizzontale molto forte.

Il *coordinamento* e la *comunicazione interna* è efficiente? Come si comunica tra di voi: avete tutti la tastiera della posta elettronica sul tavolo? Perché, se non avete la tastiera della posta elettronica sul tavolo, non siete *up to date* (aggiornati). Distribuiti in ventisette Paesi, come fate a comunicare? La mia è una battuta: evidentemente la comunicazione interna e il coordinamento non sono la tastiera.

Io ho un figlio che lavora nella industria elettronica americana, come ingegnere elettronico; ha sposato una ragazza americana e vive in America con i suoi bambini, nello Stato di Washington. Tutte le volte che mi vede in Italia, mi dice: «Papà, tu non hai un'idea». Viene in Eurisco, vede i nostri computers, le nostre macchine, fa così e poi esce e dice: «Tu, papà, non hai un'idea di cosa accade quando la rete dei computers dei tuoi ricercatori viene interconnessa con tutte le altre reti, e quando ha cominciato a comunicare con posta elettronica. Papa, tu non hai un'idea di cosa ti capita sul tavolo ogni mattina dai tuoi collaboratori, se hai la posta elettronica». Io non riesco ad immaginarlo, però lui questa esperienza l'ha fatta, e continua a dirmi: «Guarda che i veri processi di cambiamento iniziano dalla comunicazione, perché l'informazione è il capitale numero uno, è il capitale numero uno».

L'ultima domanda che io mi son posto riflettendo, per anticipare le vostre riflessioni, è: che rapporti ci sono tra l'*urgenza di evangelizzazione* e i *tempi fisiologici* che la Società San Paolo ha come propri? Questa infatti è una Società che ha una sua fisiologia; che per crescere sana dev'essere rispettata; però che necessariamente avrà dei tempi e delle scadenze, che forse non coincidono coll'urgenza dell'evangelizzazione. Possono gli strumenti multimediali e le scelte strategiche da operare, modificare la natura di questo rapporto, ottimizzarlo in qualche modo?

Io sono certo che al di là delle domande che vi ho posto, e dell'incertezza che in questo momento può esserci sul tavolo delle decisioni (dal momento che gli orientamenti sono ancora da prendere), una *convinzione* c'è, ed è una convinzione forte e da tutti condivisa: ed è che quando lo Spirito Santo discende sui credenti, i credenti escono, vanno, cominciano a parlare tutte le lingue, come dicono gli Atti degli Apostoli: «Cominciarono a parlare in altre lingue, secondo che lo Spirito dava loro il modo di esprimersi» di circostanza in circostanza.

*Le lingue oggi sono la multimedialità: non sono soltanto l'italiano, l'inglese, il tedesco, lo spagnolo e il francese. Qui si tratta di riuscire a parlare nel linguaggio — non è più una lingua — dei codici culturali che rendono possibile oggi la più veloce trasmissione evangelica alle più vaste masse di persone, come avete ricordato nella vostra terza priorità; ma di raggiungere anche quei pubblici difficili e speciali che richiedono altri codici, altri linguaggi, altre espressioni, senza le quali non possono abbassare le loro resistenze e la loro opacità nei confronti del Vangelo.*

Io sono sicuro che questo voi tutti credete, e che di questo siete convinti; per cui, in realtà, i problemi delle scelte strategiche e della multimedialità possono essere risolti, in qualche modo, nella matassa dipanata.

Dr. Alberto HERRMANN

## **STRUTTURA E GESTIONE DI UNA CASA EDITRICE CON CARATTERE INTERNAZIONALE**

Sintesi della relazione

### **STRUTTURA**

Può essere definita come la distribuzione e ordinamento delle parti di un tutto. Questo implica che io parli di organizzazione.

### **GESTIONE**

Condurre una gestione significa prendere delle iniziative che consentono di pervenire ad un obiettivo. Rappresenta l'attività di amministrare. Questo implica che io parli di piani, idee, mezzi, azioni e risultati.

### **CASA EDITRICE**

Mi si chiede che io compia quest'analisi applicandola al funzionamento di una Casa editrice.

Che cosa è una «Casa editrice»?

Un prestigioso dizionario stampato nel 1962 diceva: «*Editare*: Pubblicare qualcosa per mezzo della stampa». Questa definizione associa l'attività dell'editare con l'attività tipografica. Questa idea predominante ha provocato gravi errori in molti editori che hanno privilegiato l'attività tipografica. Oggi riformuliamo la definizione dicendo che «*Editare* è avviare e coordinare tutte le attività che si riferiscono alla creazione e alla presentazione di un'opera che esprime una interpretazione dell'universo, utilizzando qualsiasi *mezzo* grafico, visivo o uditivo».

Condizionato da questa deformazione storica, farò la mia esposizione riferendomi a una Casa editrice di libri. Cercherò tuttavia di prospettare il ruolo che ha un editore di libri in un panorama più ampio: la *multimedialità*.

### **CARATTERE INTERNAZIONALE**

Mi si chiede di presentare questa esposizione tenendo conto che la Casa editrice ha un impianto internazionale, ossia che essa svolge le sue attività al di là delle sue frontiere d'origine.

Dopo avere fissato il panorama della mia esposizione, cominciamo l'analisi del tema proposto. Voglio chiarire che non esporrò delle complesse teorie, ma esporrò le mie idee attraverso un esempio pratico che sta funzionando a pieno regime. Farò riferimento infatti all'organizzazione a cui appartengo, il Groupe de la Cité, e ad una delle imprese che ne fanno parte: le Edizioni Larousse e le sue Filiali. Lo faccio perché considero che questo rappresenti fedelmente il tema che ora ci impegna.

## IL MERCATO DEL LIBRO

Prima di affrontare il tema dell'organizzazione e della gestione, vorrei fare un breve commento sulla situazione del mercato del libro, per delineare lo scenario attuale di questa industria.

Mi rifaccio per questo argomento alle parole del Signor Christian Bregu, Presidente del Groupe de la Cité, principale editore di libri in francese e uno dei primi cinque gruppi editoriali del mondo, nella sua conferenza del 4 ottobre 1991 riguardante strategie e politiche.

Il Signor Bregu osservava, dunque, che dopo un lungo periodo di crescita, per quanto riguarda il consumo dei libri siamo entrati in un periodo di vera stanchezza, che minaccia di prolungarsi. Dal punto di vista dell'impegno internazionale, questa è una verità universale anche se si presenta con intensità diverse secondo le varie regioni del mondo. Questo periodo di stanchezza, che è iniziato nel 1990, deve essere tenuto presente quando si analizza l'evoluzione del mercato in funzione della ricerca di nuove forme di utilizzo della capacità creatrice delle Case editrici.

In conseguenza della concorrenza di altri prodotti di consumo di massa, il tempo dedicato alla lettura diminuisce e viene frammentato. Non c'è dubbio che il numero dei lettori aumenta in seguito all'incremento della popolazione e per un più elevato livello di vita, ma il tempo che i singoli riservano alla lettura diventa sempre minore. Attualmente c'è una feroce concorrenza, perché si lotta per conquistare il tempo libero degli esseri umani, incalzandoli con una grande varietà di prodotti e di servizi ad amplissimo spettro.

Il libro non deve competere con un altro libro. Se il problema fosse questo, sarebbe facile risolverlo. Il libro oggi compete con una nuova scala di valori inculcata nell'individuo mediante la società dei consumi.

Ciò nonostante il libro continua ad essere uno dei mercati di consumo più vantaggiosi e consistenti.

Si tratta di un «mercato dell'offerta», poiché ovviamente si vende ciò che si porta a conoscenza del pubblico consumatore. Le Case editrici possono ampliare il mercato attraverso la qualità e l'utilità delle loro opere, se e soltanto nel caso in cui prendono coscienza che il ruolo del libro è di «far conoscere» le persone, ampliando il loro universo di conoscenze.

In questo contesto, l'aumento dei costi per le strutture e per la promozione, una concorrenza più attiva e diversificata, un mercato sempre più aperto e internazionale, hanno generato una grande concentrazione nella pubblicazione e nella distribuzione del libro, nell'ambito dei grandi gruppi multi-mediali.

Nello stesso tempo, con la comparsa di nuovi servizi nella commercializzazione (multi-reti) e nella logistica della distribuzione, alle organizzazioni si richiede un nuovo «know-how» e questo fatto provoca un inevitabile ricambio nella formazione delle risorse umane.

L'antico sviluppo quasi senza limiti permetteva di mascherare talune disfunzioni nelle organizzazioni editoriali, che adesso compaiono con tutta la loro gravità. Fin dalla redazione e pubblicazione, si immettevano sul mercato troppi libri, molti dei quali realmente mediocri, senza valore né interesse per il consumatore. Inoltre le Case editrici hanno ignorato o conosciuto male le necessità dei lettori, e questo in conseguenza della lentezza nell'accettare le leggi del marketing moderno.

In riferito a tutto ciò, è necessario chiedersi come si organizzano le Case editrici di carattere internazionale per dare una risposta a queste sfide.

La risposta consiste nel prepararsi per l'ultra-specializzazione, la multimedialità e l'internazionalizzazione delle attività.

## STRUTTURA

Farò una prima distinzione. È necessario distinguere il ruolo e l'attività di un GRUPPO EDITORIALE, dal ruolo e dall'attività di una CASA EDITRICE che appartiene a un Gruppo editoriale.

## IL GRUPPO EDITORIALE

È l'azionista di ogni Casa editoriale. Come azionista, controlla che vi sia un piano strategico di sviluppo, che si gestiscano le imprese con chiari obiettivi di rendimento e che si utilizzino tutte le forze sinergiche che sono offerte per la circostanza dalla varietà di offerta delle diverse Case editrici e dell'impianto internazionale.

Per dare un esempio, farò riferimento al caso del Groupe de la Cité (cf lo *Schema grafico n° 1*).

In esso si può osservare:

- a) È azionista di varie imprese francesi.
- b) Si crea il GLCI (Groupe de la Cité International), una holding che porta gli interessi del Gruppo fuori della Francia. Lo fa in Spagna, Belgio, Inghilterra, Stati Uniti, America Latina. Si noti che è pure proprietaria di filiali che portano il nome di qualche Casa editrice (Larousse Argentina e Messico).

c) Si applica una politica di sviluppo per via di acquisizione, utilizzando le ipotesi di globalizzazione e di sinergia tra mercati e imprese membri.

Per adempiere al suo ruolo, in seno al GLCI vi è un settore di Controllo di Gestione, incaricato di centralizzare l'informazione preventiva di ciascuna filiale all'estero e del controllo preventivo mediante un sistema di reporting mensile. Ossia si centralizzano la pianificazione economico-finanziaria e il controllo, mentre si decentralizzano l'esecuzione e la gestione quotidiana dell'attività.

Il *Gruppo* è una *Federazione* di Case editrici che hanno una chiara identità e libertà di azione nella propria nicchia di mercato, essendo coordinate e dirette per sostenersi vicendevolmente. In questo modo si forma un gruppo giovane costituito da imprese centenarie superspecializzate.

La loro strategia è basata sull'orientamento dell'attività di tutte le Case-membro, affinché esse si trasformino in unità autonome capaci di attrarre i migliori autori e di divenire leaders del settore di mercato specializzato che esse occupano. Per esempio: Larousse che è sinonimo di dizionari ed enciclopedie.

Nello stesso tempo stimolerà la creazione di reti commerciali e di distribuzione moderne che possano essere utilizzate dalle diverse Case editrici.

Come *Gruppo*, quando si tratta di prendere delle decisioni, privilegia sistematicamente il medio termine rispetto al breve termine. Il suo ruolo è quello di scoprire quali sono le tendenze prevalenti e di agire di conseguenza. Per esempio, scoprire che l'America Latina si riunisce notevolmente per la sua unità di lingua e le sue radici culturali. A partire da questa constatazione, si tratta di agire per unificare la propria proposta editoriale, rifondare la propria proposta commerciale e la propria rete di distribuzione, aprendo nuove filiali là dove fino ad oggi operava con delle società di distribuzione indipendenti.

## LA CASA EDITTRICE

Il suo ruolo è quello di interessarsi di una nicchia specifica del mercato del libro in funzione della sua specializzazione e della sua linea editoriale.

Vi è la tendenza all'ultra-specializzazione. Per questo la linea politica che ne deriva a partire dal Gruppo è che ciascuna Casa deve mirare a una triplice priorità:

1. Priorità nel campo della *Redazione* mediante l'innovazione e la qualità.

2. Priorità *professionale* in ciascuno dei settori che si riferiscono alla gestione di una impresa, per approntare le soluzioni migliori ai diversi problemi. Questo implica più ampie e migliori risorse umane.

3. Priorità *economica* nei segmenti di mercato a cui si accede, perché devono essere più redditizi ed efficienti che non la concorrenza.

Per questo il *Gruppo* promuove una «cultura comune», basata sulla

professionalità, sulla centralizzazione della pianificazione e del controllo, sul decentramento nella esecuzione, sulla responsabilità dinanzi al lettore, sullo spirito innovatore, sull'impegno e sull'attualizzazione permanente.

In questo panorama il ruolo fondamentale della *Casa editrice* è il consolidamento della sua priorità nella nicchia di mercato in cui opera, difendendo il suo marchio, il suo timbro, la sua identità, la sua linea editoriale e la sua collocazione. All'interno del Gruppo, *Larousse* sarà «La Casa delle lingue e della conoscenza». Anche gli altri marchi dovranno mostrare una loro identità chiara e differenziata. (Cf lo *Schema grafico n° 2*).

## EQUILIBRIO TRA GRUPPO E CASA EDITRICE

Il *Gruppo* cerca la sinergia e l'azione comune, mentre la *Casa editrice* lotta per preservare la sua identità e individualità. Vi è una dialettica tra obiettivi dell'impresa e obiettivi del Gruppo che ha una direzione e una gestione complesse. In certo senso si chiede che ogni impresa, con la sua vocazione e i suoi obiettivi, operi come una divisione del Gruppo e non come un'impresa indipendente. D'altro canto si chiede che essa difenda la propria identità e l'approfondisca attraverso la sua priorità nella propria nicchia di mercato. Questo comporta la necessità che si possa contare su un settore di arbitraggio e con uno spirito molto elevato.

## FILIALE CON IL NOME DI CASA EDITRICE

Nel Groupe de la Cité si verifica una situazione molto particolare che corrisponde alla concezione di organizzazione esposta precedentemente. Le filiali Ediciones Larousse del Messico e dell'Argentina sono proprietà del GLCI (la holding che possiede le azioni delle imprese che hanno sede fuori della Francia) e potrete notare che non sono proprietà di Larousse Francia.

Questo fa sì che la Filiale latino-americana debba fare i conti con un *doppio ingresso* nella supervisione della gestione. Questo si osserva molto chiaramente nello *schema grafico n° 3*. Da un lato si evidenzia il ruolo dell'azionista (GLCI) attraverso la centralizzazione della pianificazione economicofinanziaria, il controllo di gestione e il sistema di *reporting* mensile. D'altro canto vi è il vincolo con la Casa editrice madre (*Larousse*), che vigila ed assiste nel campo della creazione, l'immagine del timbro, la protezione del marchio e dell'identità. Vi assicuro che è una buona formula per controllare i diversi aspetti dell'attività della filiale, dal momento che equilibra le necessità del Gruppo con la libertà che è necessaria per creare e concepire dei prodotti. Con questo schema si mantiene viva la capacità di generare prodotti adatti per la specificità dei mercati locali con la simultanea vigilanza sulla linea editoriale e sull'identità del timbro.

## STRUTTURA DI UNA FILIALE NAZIONALE

La filiale locale si organizza fundamentalmente per dare risposta alle necessità commerciali e di distribuzione. Il suo ruolo è eminentemente per la diffusione. Per questo l'organigramma si concepisce pianificando l'azione, registrando le attività e assegnando le responsabilità per Canale di Commercializzazione per dare omogeneità ai principi di Organizzazione, Pianificazione, Coordinamento, Esecuzione e Controllo. Si veda nello *Schema grafico n° 4* la struttura progettata.

Si potrà notare che esiste un'Area di Operazione con responsabili per Canale di Commercializzazione che rispondono per le Entrate, le Uscite e il Rendimento del Canale. D'altro lato esiste un'Area di Servizi di Edizione, Fabbricazione, Marketing e Amministrazione che deve appoggiare la gestione del responsabile di ogni canale. In questo modo si cerca di creare una dialettica che ottimizzi l'operazione in ogni centro di spesa che incida nell'operazione di ciascun canale.

## GESTIONE

I principi che operano nella gestione si esprimono nelle politiche che si mobilitano all'interno delle strutture descritte precedentemente. Queste politiche divengono delle forze orientatrici dell'azione del gruppo di persone responsabili dell'operazione. Quali sono queste politiche?

### 1 - *Al primo posto le prime cose*

Questo significa che si deve seguire l'ordine *logico* di successione nell'assegnazione delle priorità, ossia, Diagnosticare, Programmare, Editare, Fabbricare, Commercializzare, Distribuire e Amministrare. Si tratta di non alterare questo ordine naturale di operare e bisogna inculcare in tutta l'organizzazione che vi è un modo professionale di operare.

### 2 - *Tener conto delle esigenze della programmazione*

a) Strategica (10 anni). Si tengono degli incontri annuali per scoprire le grandi tendenze del mercato.

b) A Medio Termine (5 anni). Gli editori di qualsiasi livello appartenenti alla Casa Madre e alle Filiali interagiscono per assicurare il coordinamento tra le équipes di lavoro che costruiscono e concretizzano il progetto editoriale. Si tratta di assicurare la qualità e il ritmo del rinnovamento del catalogo e della generazione di novità.

c) Attività a Breve Termine:

Il peso ricade sopra il ruolo commerciale e di diffusione, perché si tratta di concretizzare i risultati economici finanziari opportunamente previsti. Per questo si utilizzano tutte le risorse umane e materiali a disposizione, per mettere in esecuzione i mandati imposti dalla rete di autorità e di responsabilità.

3 - *Rafforzare i punti forza di ogni Casa editrice*

Bisogna concentrare l'energia umana, editoriale, commerciale e finanziaria nel settore in cui l'impresa è già forte. Questo è molto più efficace che orientarsi verso una attività periferica o nuova. Ogni Editrice deve determinare e sviluppare questi punti forti ed evitare la dispersione. Si potenziano ogni identità, ogni marchio e immagine per accrescere la leadership di ognuno di essi. Questo comporta che si riducano e persino si rinunci ad alcune attività che sono marginali o non sostanziali per la robustezza del marchio.

4 - *Investire in una redazione esigente*

Questo significa chiedersi davanti ad ogni progetto, davanti ad ogni nuovo libro, se valga la pena pubblicarlo.

Per gli editori di narrativa, questo rappresenta una selezione più rigorosa di autori ed opere.

Anche per la non-narrativa e le opere di riferimento, questo comporta minori opere, però più durature e che possano essere adattate in maniera adeguata allo scopo di poter essere commercializzate attraverso varie reti o vari canali e sfruttate a livello internazionale.

È fondamentale che si abbia una metodologia per catturare l'autore nuovo e di talento.

5 - *Migliore promozione del libro e professionalizzazione delle équipes commerciali:*

Le esigenze della distribuzione, il comportamento dei consumatori e la crescente competitività costringono a riorganizzare e professionalizzare le forze di vendita, creando strutture specifiche e specializzate per ogni canale di commercializzazione (ad es.: grandi superfici, vendita diretta, tele-marketing, ecc.).

6 - *Procedere nel controllo dell'Area di Distribuzione*

La distribuzione del libro è un settore a sé stante, che occupa un ruolo essenziale nell'ampliamento del mercato e il cui costo costituisce una

componente niente affatto disprezzabile per determinare il prezzo finale del libro. Se si modernizza questo settore, sarà possibile ottenere i mezzi da utilizzare nella creazione editoriale e nella promozione. Per questo oggi si tende a costituire dei poli di distribuzione legati al Gruppo.

### *7 - Collegarsi con l'avventura internazionale*

Di fronte ai grandi gruppi, ogni Casa editrice non ha i mezzi per svilupparsi isolata. Lo sviluppo si realizza allora attraverso una struttura creata specialmente per concentrare gli sforzi e le risorse materiali e umane (per es. GLCI).

Se vi è un marchio ben collocato (per es. *Larousse*), questo diviene un «bene comune» per lo sviluppo del Gruppo all'estero.

Ogni Casa editrice madre deve coltivare una politica editoriale adatta allo sviluppo internazionale per facilitare, attraverso la cessione dei diritti, la crescita della presenza del Gruppo nel mondo. Oggi il mercato è a livello mondiale.

### *8 - La ricerca della produttività*

La produttività è un atteggiamento globale che incide in tutte le tappe della vita di un prodotto, dalla sua ideazione, la sua fabbricazione, la sua commercializzazione, la sua amministrazione ecc. L'obiettivo è quello di abbassare sistematicamente i costi in modo da evitare l'innalzamento dei prezzi di vendita, conservando e anzi migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi. In questo senso, un posto sempre più evidente è occupato dalla ricerca di una amministrazione molto rigorosa ed austera.

### *9 - Assumere la specializzazione*

Nei grandi gruppi ed imprese editoriali ogni giorno si riconosce con maggiore intensità la necessità di «separare» le attività che hanno a che fare con le diverse aree dell'industria, riconoscendo che meritano di essere considerate delle vere imprese indipendenti, dato l'elevato grado di complessità che hanno tutte quante. In questo modo si costituiscono delle imprese autonome per ogni livello dell'attività.

a) Per la redazione, si costituiscono delle imprese editoriali che tengano conto delle necessità della multimedialità e della internazionalizzazione del territorio.

b) La stampa delle opere viene affidata fundamentalmente a terzi. Nel caso si debba contare su stabilimenti tipografici, gli si attribuisce autonomia di gestione e di obiettivi.

c) Per la diffusione e la forza delle vendite si creano delle imprese indipendenti che operano specificamente in appositi canali di commercializzazione (per es. Vendita diretta, Club del libro, Telemarketing, ecc.).

d) Per la Distribuzione si costituiscono delle strutture di capitale proprio o associazioni con imprese complementari, tendendo non solo ad abbassare i costi, ma anche a ottenere una redditività dell'attività (ad es.: *Libredis*).

Significa riconoscere che ogni area del negozio può essere un negozio in se stessa. Per questo motivo la si razionalizza, la si professionalizza e la si organizza per ottenere un rendimento e neutralizzare il pericolo che, se si ipertrofizza un'area, si annulli la crescita dell'insieme. Per esempio, se voglio essere stabilimento tipografico, perdo l'orientamento di fare dell'edizione un affare in se stesso.

## FLUSSI FINANZIARI TRA GRUPPI, CASA EDITRICE MADRE E FILIALE LOCALE

Le vie per le quali transitano i flussi finanziari sono fondamentalmente i seguenti:

### 1 - *Acquisto e vendita tra imprese membro*

La tendenza attuale è di fatturare tra le imprese solo il costo industriale di fabbricazione incrementato con una percentuale che compensi le spese di gestione degli inventari e con gli interessi del finanziamento coinvolto, evitando che si debba guadagnare in queste operazioni tra compagni. Tutto ciò è finalizzato a dimostrare la redditività là dove si compie la vendita. Salvo che vi siano di mezzo delle significative ragioni fiscali.

### 2 - *Pagamento di Diritti*

In questa rubrica si includono i diritti d'autore dell'opera e la percentuale della Casa editrice originaria.

### 3 - *Pagamento di Compensi per l'Uso del Marchio*

Se si paga per poter usare il marchio, questo garantisce la libertà e l'equilibrio tra Prodotto, Marchio e Opportunità di Mercato (per es.: Operazione de ... «La Aventura del Teléfono»... per Telecom Argentina).

### 4 - *Pagamento di Dividendi alla Casa Madre*

La redditività locale ha due destinazioni. Il reinvestimento in loco, per

appoggiare l'espansione aumentando il capitale di lavoro, e restituire gli utili mediante il pagamento di dividendi all'azionista (GLCI) e contribuire in questo modo al finanziamento della superstruttura di supervisione e controllo. (Cf lo *Schema grafico n° 5*).

## VERSO LA MULTIMEDIALITÀ

Abbiamo sottolineato che oggi vi è una gara per occupare il tempo libero degli esseri umani. Per questo l'editore di libri deve pensare che il suo sforzo educativo deve essere potenziato tramite molteplici attività e mezzi. Il fatto meraviglioso dell'ideazione deve essere diffuso e sfruttato mediante ogni canale possibile. Però questa possibilità nasce nel momento stesso dell'ideazione del prodotto. Quanto più si investe nel creare prodotti adatti e adattabili per l'uso mediante diversi mezzi, tanto maggiore sarà il raccolto e il ritorno di questo investimento. Non è possibile oggi dilapidare la rarità dell'atto creativo.

### IL MERCATO DEL LIBRO (Schema riassuntivo)

Fino al 1989 - Un lungo periodo di crescita

Disfunzioni occulte:

- \* Troppi libri - molti mediocri
- \* Scarsa conoscenza delle necessità dei lettori.

Dopo il 1990 - Stanchezza:

- \* Più lettori che leggono di meno
- \* Maggiori costi delle strutture
- \* Maggiori costi di promozione
- \* Concorrenza più attiva e svariata
- \* Mercato più aperto
- \* Concentrazione dell'edizione e distribuzione nei grandi gruppi multimediali.

Risposta:

- \* Ultra-specializzazione
- \* Internazionalizzazione
- \* Multimedialità.

Schema grafico n° 1

GROUPE DE LA CITÉ

BORDAS	DALLOZ	NATHAN	LAROUSSE	LAFFONT	PRESSES DE LA CITÉ	GROPE DE LA CITÉ INTERNAZ.	EUROPE LOISIRS SERVIC.
Dunod P.S.I. Radio Clet Garnier Gauthier-Villars Dessain et Toltra Privat	Sirey	Dictionn. Le Robert	Larousse Diffusion	Seghers	Plon Perrin Julliard Orban Chr.Bourgoi 10/18 Presses cité Solar/M.A. Fleuve Noir Rouge et Or Presses Pocket	<i>Lingua inglese</i> Chambers Grisewood & D. Harrap The Millbrook  <i>Lingua francese</i> L.N.I. Hemma Altre filiali (Belgio, Svizzera, Canada)	France Loisirs  <i>L. francese</i> Belg. L. France L. Svizzera Québec L.
Librerie		Nathan Logiciels Retz Clé Internacional  Livredis	S.P.L.    Liriade	Inter Forum	Messageries du Livre  Nouvelle Reliure Industrielle	<i>Lingua Spagnola</i> Ediciones Larousse Argentina & México  Larousse Planeta (Spagna)	

G.L.C.I.

*Lingua Spagnola*

Larousse Planeta	50%
Espasa - Calpe	33%
Boixereau Marcombo	50%
GLCE	
ELA	
ELM	
Zona Andina	
Lonvest	
Denoy	

*Lingua Inglese*

W.R. Chambers
Grisewood & Dempsey
The Milkbrook Press
G.L.C. Inc. (N.Y)

*Lingua Francese*

Hemma (Belgio)
Larousse Canada
Larousse Svizzera
Larousse Belgio
L. Nathan Internaz.

## STRUTTURA



Analizzare:

- \* Ruolo
- \* Interazione
- \* Equilibrio.

## RUOLO DEL GRUPPO

- \* Piano strategico di sviluppo
- \* Sinergia della varietà di offerta
- \* Promuovere l'impianto internazionale
- \* Crescita per acquisizione
- \* Controllo di gestione
- \* Costituire una federazione di Case editrici superspecializzate
- \* Scoprire le tendenze

## RUOLO DELLA CASA EDITTRICE

- \* Attendere alla sua nicchia specifica.
- \* Ultraspecializzazione.
- \* Triplice leadership:
  1. Nell'ideazione;
  2. Professionale;
  3. Economica.
- \* Difesa della sua identità
- \* Difesa del suo marchio
- \* Difesa della sua linea editoriale.

*Schema grafico n° 2*

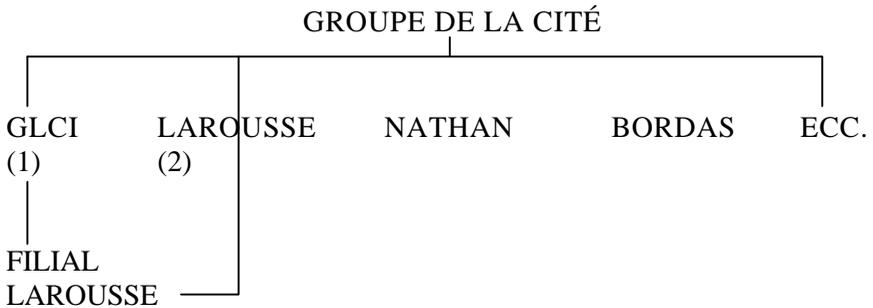
CASA EDITRICE INTERNAZIONALE

Organizzazione per  
linea di Prodotti

	Enciclopedie Bilingui*	Giovani*	Manuali*	Ecc.*
Internazionale	Vendita diritti			
Fabbricazione	Servizi			
Amministrazione	Servizi			
Ecc.	Servizi			

\* Edizione - Marketing - Promozione

*Schema grafico n° 3*



*Doppio ingresso*

- (1) Ruolo di Azionista. Programmazione economico-finanziaria e Controllo di Gestione
- (2) Ruolo di Editore. Assistenza nella Redazione. Vigilanza sulla Linea Editoriale. Protezione del Marchio e Identità del timbro.

## Schema grafico n° 4

### ELA

#### SERVIZI

Comitato di Direzione

Librerie

Distributori

Esportazioni

Entrate

Entrate

Entrate

Acuisti

Edizione

Marketing

Amministrazione

Consulenti

Esterni

Uscite

Uscite

Uscite

Risultato

Risultato

Risultato

#### ATTIVITÀ

Direzione generale  
America Meridionale

Controllo  
Area Andina

Entrate

Courtage

Entrate

### SERVIZI

#### ACQUISTI

- \* Pianificazione
- \* Forniture
- \* Coordinazione della Fabbricazione
- \* Controllo di Qualità.

#### EDIZIONE

- \* Acquisto Diritti
- \* Redazione fino agli originali.

#### PROGETTI

Assistente esecutivo

Istituzioni

Marketing

Periodici

Entrate

Entrate

Entrate

Uscite

Uscite

Uscite

Risultato

Risultato

Risultato

## MARKETING

- \* Fissazione dei prezzi di base
- \* Analisi della concorrenza
- \* Scheda del prodotto
- \* Pubblicità
- \* Stampa
- \* Promozione Scolastica
- \* Sviluppo dei periodici.

## AMMINISTRAZIONE

- \* Presupposti
- \* Contabilità
- \* Reporting
- \* Contabilità Generale
- \* Conti Correnti
- \* Cassa
- \* Personale
- \* Importazioni
- \* Servizi Generali
- \* Elaborazione dei dati
- \* Spedizione.

## CONSULENTI ESTERNI

- \* Auditores
- \* Avvocati.

## GESTIONE

### Politiche!

- 1 - Metodo professionale:
  - Diagnostico
  - Programmazione
  - Edizione
  - Fabbricazione
  - Commercializzazione
  - Distribuzione.
- 2 - Programmazione:
  - Strategica (Gruppo)
  - A medio termine (Editore)
  - A breve termine (Filiale Commerciale).
- 3 - Rinforzare i punti forti!

- 4 - Ideazione esigente!
- 5 - Specializzare la forza delle vendite!
- 6 - Controllare la Distribuzione!
- 7 - Politica Editoriale adatta per l'apertura internazionale
- 8 - Ricerca della Produttività.

### ASSUMERE LA SPECIALIZZAZIONE

Separare le attività delle distinte aree e trasformarle in imprese autonome.

La Creazione

La Stampa

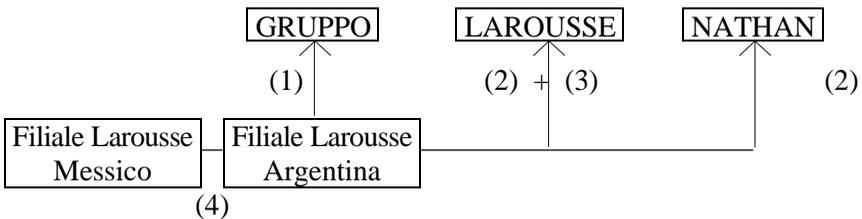
La Diffusione

La Distribuzione.

Ogni area dell'attività è un'attività a sé e deve essere orientata per ricavarne dei profitti.

*Schema Grafico n° 5*

### FLUSSI FINANZIARI



(1) Dividendi

(2) Diritti

(3) Uso del marchio

(4) Flusso di prodotti e diritti per opere locali.

## STRUTTURA PER LA MULTIMEDIALITÀ

TV                  Radio                  Riviste                  PC                  Ecc.

Enciclopedie

Bilingui

Giovani

Manuali pratici

Ecc. Ecc.

\*      Azione verticale

\*      Azione orizzontale

\*      Ottimizzazione della redazione - Scarsità!

*A seguito dell'Incontro con i membri del Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato e con alcuni esperti, le cui relazioni sono riportate o compendiate in queste pagine, il Governo generale della Società San Paolo ha elaborato il seguente documento orientativo-programmatico, già inviato a suo tempo a tutti i Responsabili delle Circoscrizioni e che viene riportato qui integralmente per la presa di coscienza, la riflessione e l'impegno esecutivo di tutti.*

## **A PROPOSITO DELLA III<sup>a</sup> PRIORITÀ**

Cari fratelli,

Il VI Capitolo Generale ha affidato al Governo generale il compito di dettare «linee per un più efficace coordinamento apostolico a livello nazionale e internazionale, con particolare attenzione a progetti orientati alla multimedialità» (III Priorità, n. 16, in “Atti e documenti”, p. 68).

Orbene, il Governo generale, mentre sta riflettendo su tutti gli aspetti della nostra vita paolina (nell'ottica delle tre “priorità” capitolari), per quanto riguarda il punto suaccennato, presenta le seguenti linee con l'intento di ribadire il significato della missione paolina oggi ed evidenziarne alcuni criteri fondamentali.

### **I. I fondamenti carismatici**

1.1. ***Punto chiave del nostro essere.*** Le ragioni che ci portano a ribadire la centralità della *missione* nella nostra vita di paolini sono note.

Il Fondatore ha affermato con chiarezza: «Al centro sta Gesù Cristo, Via e Verità e Vita». E non si è stancato di ripetere che per noi la missione è «dare al mondo Gesù Cristo, Via e Verità e Vita, come Egli si è definito». Di qui «la nobiltà del nostro apostolato, il quale è continuare ad ammaestrare il mondo, è *continuare l'ufficio di Gesù*».

Sulla base di tali indicazioni e prendendo a modello San Paolo, il paolino sente di dover accogliere in pienezza l'appello del Maestro divino, che lo chiama a conoscerlo, a seguirlo più da vicino, a configurarsi a Lui, per *farne dono* ai fratelli. Ne deriva che porre al centro il Cristo equivale a riportare vigorosamente al centro della vita e delle opere *la missione, fonte dell'identità paolina* (cf Cost. 66). Infatti nel nostro apostolato non proponiamo un semplice "messaggio" ma il suo Autore, la Parola fatta Persona. Il concetto integrale di missione fonde *soggetto* (Cristo che invia), *inviato* ("Pietro, mi ami? Pasci le mie pecorelle", Gv 21,15ss) e *destinatario* ("Andate in tutto il mondo a predicare il vangelo ad ogni creatura. Chi crederà e sarà battezzato sarà salvo", Mc 16,15).

Pertanto la centralità del carisma inteso come vita e ragione di vita, oltre che attività apostolica in senso stretto, ci mette in comunione con Dio in Cristo, con la Chiesa e con i fratelli, in una nuova comunicazione che diventa salvifica.

Tutto ciò consente di superare ogni dicotomia tra azione e contemplazione, tra attività apostolica e unione con Dio in Cristo.

Possiamo anche affermare che la missione costituisce *la nostra ragione di essere* (obbedienti, poveri e celibi per il Regno), *di vivere in comunità* e *di operare in organizzazione*, nonché il *criterio strategico formativo integrale* del paolino.

1.2. ***Tutti e tutto per l'apostolato.*** La centralità della missione comporta *l'orientamento di tutti e di tutto all'apostolato*. La missione ingloba soggetti operanti e opere; per questo essa diventa il naturale punto di riferimento di tutte le attività, le *precede*, le *anima*, le *finalizza*. La Congregazione è nata per la missione (cf Cost.-Direttorio, p. 21, frase in testa al capitolo sulla Comunità), e per la missione specifica: non si può essere partecipi della vita della Congregazione se non si è *dentro* la propria specificità.

1.3. ***Applicazioni in campo formativo.*** La centralità della *missione* comporta anche che il criterio strategico formativo deve prendere dalla finalizzazione all'apostolato le linee ideali e concrete per forgiare il paolino quale religioso consacrato all'interno di un Istituto che ha il fine specifico dell'evangelizzazione attraverso i mezzi della comunicazione.

Pertanto la formazione umana, religiosa e specifica dovrà avere come presupposto *la consacrazione apostolica personale vissuta totalmente all'interno della Congregazione*, secondo le finalità proprie della sua missione comunitaria (cf Cost. 77).

Criteri analoghi devono essere tenuti presenti nella pastorale vocazionale, anche essa finalizzata alla missione.

1.4. ***Scelte formative in vista dell'apostolato.*** In ogni organismo la risorsa più importante sono le persone qualificate e la creatività. Dinanzi all'alternativa di una formazione di tutti a tutto o di una formazione mirata, il criterio da seguire è di scegliere "aree specifiche" all'interno delle molte competenze e abilità che la comunicazione mediale oggi richiede: puntare quindi sulla *qualità della formazione*, tenendo presente che nel nostro apostolato occorre privilegiare i *contenuti sui mezzi*, la *leadership sulla esecuzione*, sicché i paolini conservino, in qualsiasi ipotesi organizzativa, la direzione delle opere e siano l'anima di ogni nostra attività apostolica (cf Cost.-Dirett. 78.1).

Non si tratta di formare una *élite*, ma di scegliere qualitativamente, tra diverse opzioni, quelle più congeniali alla natura dell'Istituto e di orientarvi le persone, sviluppando in questa direzione le loro attitudini.

1.5. ***La missione implica disponibilità totale.*** La consacrazione mediante i voti religiosi deve rappresentare uno straordinario "*valore aggiunto*" a beneficio dell'azione apostolica, non la giustificazione di una *minore dedizione* rispetto all'impegno di un normale operatore. In definitiva, l'essere paolino non può sostituire la necessaria competenza e la professionalità.

## **II. Le deduzioni pratiche**

2.1. ***Orientamento strategico per il futuro.*** Alla luce di quanto sopra, ecco alcune linee operative *fondamentali* per l'organizzazione e il coordinamento delle attività apostoliche ai vari livelli. Il Governo generale non intende ora elaborare progetti, ma dare un preciso orientamento strategico per il futuro che ci attende.

2.2. **“Oggi più ancora che nei tempi andati vale l’organizzazione”** (UPS I, 382). È necessario assumere, da parte di tutti i membri dell’Istituto, la *cultura dell’organizzazione e della pianificazione*, per garantire *efficienza ed efficacia* alle sue attività apostoliche. Non si può procedere in ordine sparso, ma bisogna operare *per progetti e obiettivi*, e assumere a tutti i livelli le strutture e i controlli propri dei mezzi della comunicazione sociale.

2.3. **“L’obbedienza organica”**. L’esercizio concreto dell’apostolato – quali che siano l’ampiezza dell’impegno, la collocazione geografica, la situazione ambientale, religiosa, culturale, socio-economica in cui si opera – implica necessariamente una *forma di organizzazione gerarchicamente ordinata*, per competenza e abilità.

La distinzione (ma non separazione) tra comunità religiosa e opera apostolica (cf Cost. 167) e la conseguente distinzione (ma non separazione) tra *autorità canonica* e *autorità delegata per l’apostolato* – secondo la terminologia del VI Capitolo Generale (cf III Priorità, n. 15) – non può creare una *zona di nessuno*, dove non esista la “dipendenza” dal superiore.

A questo riguardo si ricordi che i direttori delle opere apostoliche – nominati a norma delle Costituzioni (cf art. 77) dal competente Superiore maggiore – «*condividono la funzione dell’autorità religiosa*, della quale sono espressione concreta nel campo apostolico loro assegnato, e quindi nei loro confronti è *impegnata l’obbedienza dei fratelli*» (cf Cost.-Dirett. 180.9). E non si tratta di una autorità né di una obbedienza di secondo ordine, ma di quell’obbedienza che “quando si fa, bisogna farla mettendovi tutto l’essere” (cf Cost. 41). Il fatto di essere membri della Congregazione deve, ancora una volta, rafforzare – e non attutire o vanificare – il senso di *responsabilità*, di *collaborazione* e di *obbedienza* nei confronti dei responsabili dell’apostolato, escludendo l’autosufficienza e l’individualismo (cf Cost. 77 e 85).

Un punto che occorre tener ben presente nelle nostre opere apostoliche è la necessità di avere sistemi efficaci di controllo, e ciò sia che lavoriamo soltanto con personale interno paolino o con la collaborazione di esterni.

2.4. **Definizione di obiettivi, strategie, strutture e strumenti.** Ogni forma di organizzazione dell'apostolato (scegliendo la più adatta, secondo i casi), comporta:

- la chiara *definizione degli obiettivi* e una *strategia* per raggiungerli;
- una *struttura operativa* con ruoli e competenze precisi;
- *poteri adeguati* per poter gestire l'attività apostolica.

Sul principio della *distinzione tra istituzione ed opera* e sull'istituto della *delega*, già presente nelle Costituzioni, il Governo generale apporterà ulteriori determinazioni allorché redigerà il “Manuale dell'Autorità nella Società San Paolo” (cf n. 15 della III Priorità).

2.5. **Tre livelli di organizzazione.** Una struttura organica gerarchicamente ordinata comporta che siano stabilite le interazioni tra le diverse autorità e quindi che vi sia un *referente operativo* per ciascun grado. Nel nostro caso:

a) *A livello generale*, il referente sarà il **CTIA**, organo non soltanto consulente ma operativo, alle dipendenze del Governo generale, per le iniziative internazionali (cf Cost. 82); esso sarà dotato di una *piccola struttura* in via di definizione.

b) *A livello intercircostrizionale*, assistiti e coordinati dal **CTIA**, si stanno avviando e divenendo operativi *alcuni organismi* di raccordo per lingue o aree geografiche, proporzionati alle diverse esperienze e situazioni.

c) *A livello circoscrizionale o nazionale* il referente per l'apostolato sarà (secondo il principio di cui sopra) un delegato dall'autorità competente che nelle Costituzioni viene indicato come Direttore generale (cf Cost.-Dirett. 180.9 e 196 item 4).

2.6. **La collaborazione dei laici.** In questo contesto intendiamo riaffermare l'importanza della collaborazione dei laici (cf *Atti e Documenti del V Capitolo Generale*, p. 49, n. 33). Essi sono una presenza indispensabile nella realizzazione della nostra missione. Con il loro apporto, la Società San Paolo assicura un migliore svolgimento di alcune iniziative apostoliche. In molti casi poi i laici, con la loro professionalità e competenza, costituiscono un forte stimolo alla crescita degli stessi religiosi.

2.7. *Collaborazione a livello di Famiglia Paolina.* È pure urgente proseguire il discorso di Famiglia Paolina, trovando il punto d'incontro nella missione, ragione del nostro essere, cercando di superare eventuali barriere psicologiche e disfunzioni operative.

### III. La multimedialità

3.1. *Un obiettivo a lungo termine.* Sul concetto della multimedialità, assunto dal VI Capitolo generale, si dovrà ancora riflettere a lungo e vedere la differenza tra una multimedialità orizzontale (la giustapposizione di mezzi non coordinati) e la multimedialità verticale (il pensare/progettare multimediale: l'utilizzo dei vari mezzi per comunicare un'idea).

Tutti dovremo aprirci e formarci alla multimedialità, tenendo presente che essa esige:

- *cultura, professionalità, qualificazione;*
- consapevolezza di *dover competere* con altre organizzazioni multimediali, con la conseguente esigenza di definire *strategie e funzioni* per orientare, stimolare, coordinare, in modo che la San Paolo divenga un Editore multimediale, a livello nazionale e internazionale.

Per giungere a questa meta occorre focalizzare sempre più la nostra missione, organizzandoci, cioè attuando le linee operative sopra ricordate. Occorrerà tempo, gradualità, pazienza attiva. Ogni passo verso questa meta sarà un progresso nel compito di riattualizzare nella nostra epoca – nella vita della Congregazione oggi – il carisma ricevuto: predicando il Cristo integrale agli uomini della nostra generazione con gli strumenti della comunicazione sociale, rendiamo feconda la nostra vita e la nostra azione a favore dei fratelli (cf Cost. 67 e 69).

Roma, 16 dicembre 1992.

D. Silvio Pignotti ssp  
*Superiore Generale*

## INDICE

<i>Introduzione</i> , di don Silvio PIGNOTTI, Superiore Generale	3
Don Silvio PIGNOTTI, <i>Introduzione all'incontro fra il Governo generale e il Comitato Tecnico Internazionale per l'Apostolato (CTIA)</i>	5
Don Renato PERINO, <i>Il Paolino editore oggi, alla luce dei fondamenti carismatici della Società San Paolo</i>	8
Introduzione	9
I. Morte e rigenerazione continua: la legge del ricambio	9
II. Contestualità storica: Società - Chiesa	12
III. L'identikit del Paolino, oggi, alla luce dei fondamenti carismatici	18
IV. L'editoria paolina, oggi	22
1. Le dimensioni della evangelizzazione nel pensiero del Magistero e di Don Alberione	22
2. I limiti della nostra editoria, oggi	23
3. I passi avanti della editoria paolina, oggi	24
4. Le emergenze	29
Prof. Gabriele CALVI, <i>L'editore multimediale</i>	34
Premessa	34
I. Lo scenario economico-politico mondiale	35
II. Scenario socio-culturale	38
III. Scenario delle politiche industriali e marketing	39
IV. Scenario dei mezzi	42
V. La multimedialità	46
VI. Multimedialità e utente finale	49
VII. Multimedialità ed emittente	51
VIII. L'editoria classica: elementi strutturali	53
IX. Dall'editoria classica alla multimedialità	54
X. La Società San Paolo verso la multimedialità	56
Dr. Alberto HERRMANN, <i>Struttura e gestione di una Casa editrice con carattere internazionale</i>	60
GOVERNO GENERALE SSP, documento <i>A proposito della III<sup>a</sup> priorità</i>	77
I. I fondamenti carismatici	77
II. Le deduzioni pratiche	79
III. La multimedialità	82

*Composizione e stampa:*

Casa Generalizia della Società San Paolo  
Via della Fanella, 39 - 00148 Roma  
Telefono (0/6) 657 29 27 - Telex 623 888 Paulus I - Telefax (0/6)6572326

*Febbraio 1993 - Pro manuscripto*