

# **GIORNALI E INTERNET: COME USCIRE DALLA CRISI?**

di Piero Macrì

Con la supervisione di Marcello Foa

**Una ricerca  
dell'Osservatorio europeo di giornalismo**

[www.ejo.ch](http://www.ejo.ch)



**EJO**  
Osservatorio  
europeo  
di giornalismo

# Indice

<b>Prefazione.....</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduzione.....</b>	<b>8</b>
<b>1 La grande crisi.....</b>	<b>11</b>
1.1 La diversificazione .....	12
1.2 Non c'è più posto per tutti .....	13
1.3 Un universo in espansione.....	15
1.4 La perdita di fiducia del mercato.....	15
1.5 Francia, interviene lo Stato.....	17
1.6 Le critiche al modello statalista.....	17
1.7 Danimarca, un aiuto alla carta stampata.....	18
1.8 L'Italia e le prospettive online .....	18
1.9 Svezia e il gap online/offline.....	20
1.10 La situazione tedesca .....	21
1.11 Inghilterra, cresce l'online .....	22
<b>2 Analisi e Scenari .....</b>	<b>24</b>
2.1 Online come alternativa al declino della carta stampata .....	24
2.2 L'errore di volere preservare la vecchia forma organizzativa .....	25
2.3 Accesso libero o a pagamento? .....	26
2.4 Il peccato originale .....	27
2.5 Contenuti a valore zero.....	28
2.6 Il giornalismo non appartiene solo alla carta.....	29
2.7 Gli ingredienti dell'informazione online .....	30
2.8 Assecondare i tempi del web.....	31
2.9 Esaltare i punti di forza e pensare in un'ottica di aggregazione delle notizie.....	31
2.10 Informazione autoprodotta.....	31
2.11 Nessuna alternativa a una logica di relazione a rete.....	32
2.12 Dal blog alla stampa .....	33
2.13 Un processo di trasformazione .....	33
<b>3 Costi online-offline .....</b>	<b>35</b>
3.1 Le nuove regole del gioco .....	35
3.2 Il successo finanziario .....	36
3.3 Chi paga?.....	36
3.4 I costi della carta e i costi dell'online .....	37
3.5 Dalla carta all'online, il caso del finlandese Taloussanomat .....	39
3.6 Settimana corta per i quotidiani.....	40

3.7	Trasformazione obbligatoria .....	41
3.8	Il valore del lettore .....	42
3.9	UK: online, bene, ma non sufficiente.....	42
<b>4</b>	<b>Google, internet e la logica di aggregazione .....</b>	<b>44</b>
4.1	Salvaguardare il rapporto con i lettori.....	44
4.2	Il vero concorrente dei giornali è Google.....	45
4.3	Il 70% del traffico arriva dai motori di ricerca.....	47
4.4	La logica di aggregazione.....	48
4.5	I motori di ricerca trainano la pubblicità.....	49
4.6	Se la stampa non esistesse .....	49
4.7	Valorizzare i contenuti.....	50
4.8	La pubblicità è più efficiente su internet .....	50
4.9	La pubblicità, sempre più assente.....	51
4.10	Previsioni .....	52
4.11	Il percorso al 2020.....	53
<b>5</b>	<b>Conclusione.....</b>	<b>55</b>

# Prefazione

*La presente ricerca dell'Osservatorio europeo di giornalismo, un centro studi dell'Università della Svizzera italiana (facoltà di Scienze della Comunicazione), terminata a maggio 2009, si propone come un approfondimento ulteriore a quanto già espresso negli studi compiuti da Marco Faré (Blog e giornalismo, l'era della complementarità<sup>1</sup>, maggio 2006), Andrea Corti (L'informazione su Internet, inizia l'era della concretezza<sup>2</sup>, giugno 2004) e Piero Macrì (I giornali e Internet verso un modello sostenibile<sup>3</sup> – marzo 2008).*

*La ricerca analizza quanto accaduto nel corso del 2008, gli effetti dell'attuale crisi economica sullo stato di salute dei giornali e il rapporto di questi ultimi con le contraddizioni sollevate dal mercato dell'informazione online. In particolare si tende ad individuare i costi associati alla stampa e al web verificando quali ipotesi di sviluppo sono possibili in base ai fondamentali economici legati all'uno e all'altro modello di produzione.*

*Quali sono le tendenze che si stanno imponendo? Esistono alternative ai modelli ibridi, online-offline, intrapresi dai giornali nati nel mondo della carta? Come possono essere riorganizzate le strutture redazionali per rendere più efficiente la sostenibilità dell'informazione su web? Quali possono essere i percorsi per garantire la produzione di un'informazione di qualità che soddisfi un universo di lettori in continua trasformazione? Lo studio - realizzato da Piero Macrì con la supervisione di Marcello Foa, che ha curato anche la sintesi - indaga su tutti questi aspetti portando all'attenzione dati, risultati e opinioni espresse da giornalisti ed esperti del mondo dell'editoria con l'obiettivo di fornire una visione complessiva delle dinamiche in corso e dando continuità a quanto finora realizzato nelle precedenti analisi.*

---

1 [http://www.EJO.ch/index.php?option=com\\_content&task=view&id=717&Itemid=48](http://www.EJO.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=717&Itemid=48)

2 [http://www.EJO.ch/index.php?option=com\\_content&task=view&id=315&Itemid=48](http://www.EJO.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=315&Itemid=48)

3 [http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com\\_content&task=view](http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com_content&task=view)

# Executive Summary

La ricerca parte da una constatazione paradossale; i giornali non sono mai stati letti come ora; tuttavia l'editoria è in una crisi che non è passeggera, ma strutturale. Per capire come risolverla bisogna considerare questi aspetti:

- 1) Nonostante il notevole aumento dei lettori online, la pubblicità non aumenta proporzionalmente. Anzi, gli incrementi sono poco significativi e la migrazione della pubblicità dalla carta all'online è molto contenuta: il valore dell'investimento pubblicitario su web mediamente non supera il 10% dei ricavi complessivi dei giornali.
- 2) Il tentativo di imporre accessi a pagamento sembra avere poche possibilità di successo: i lettori sono abituati a ottenere gratis le informazioni e tendono a rifiutare qualsiasi forma di abbonamento o micropagamento. Un cambiamento di tendenza potrebbe essere possibile solo in presenza di una strategia condivisa dai principali gruppi editoriali. In questa prospettiva vanno considerate le mosse di Rupert Murdoch, che si è detto intenzionato a estendere la formula a pagamento, oggi attiva sul *Wall Street Journal*, ad altri siti web dei giornali di proprietà di News Corporation. Basterà il traino di Murdoch a cambiare le dinamiche?
- 3) Il modello di business dei giornali online soffre la concorrenza di Google. Ma se i giornali si privassero del traffico generato dai motori di ricerca vedrebbero diminuire immediatamente il proprio audience di oltre il 50%. La critica nei confronti di Google appare quindi strumentale e mira più che altro a ricercare un compromesso economico vantaggioso.
- 4) I costi di una struttura editoriale di tipo tradizionale sono assorbiti per un 25%-35% da carta e stampa, per un 30%-40% dalla distribuzione e per un 15%-25% dal costo del personale di redazione. In buona sostanza si può affermare che un 60% sia rappresentato da costi industriali, costi, evidentemente, che si riducono sensibilmente nel momento in cui si decide di passare all'online, in quanto il valore della spesa di infrastruttura tecnologica per un'attività esclusivamente su web corrisponde circa a un 10% dei costi complessivi, sei volte inferiore a quello della carta. Tuttavia il

modello solo online non è economicamente sostenibile, se non in circostanze eccezionali, e ci vorranno tra i 5 e gli 8 anni, secondo una valutazione ottimistica, prima che lo diventi. Un periodo di tempo in cui molte testate saranno costrette a chiudere o a ridimensionarsi fortemente.

- 5) Gli interventi statali a sostegno dell'editoria servono ad attenuare le difficoltà del settore, ma non sono sostenibili sul lungo periodo; proprio perché sta cambiando il modo in cui il pubblico si informa.

## **Che cosa fare?**

La capacità di sopravvivenza dei gruppi editoriali dipenderà dal ritmo di migrazione dei lettori dalla carta stampata al web. Più è lento, più i giornali avranno tempo di adeguarsi. Gli annunci di morte dei giornali sono pertanto prematuri, il sistema ibrido online-off line risulterà nel breve periodo il modello economico più valido. Tuttavia il volume della pubblicità su carta tende ad essere decrescente. Da qui la necessità di adottare un nuovo approccio editoriale.

- A) L'idea attorno alla quale l'industria della carta stampata si è coagulata è la convinzione che si possa preservare la vecchia forma organizzativa, che la logica di un contenuto generalista sia sostanzialmente valida e che sia necessario un semplice lifting digitale. Niente di più sbagliato. Solo pochi grandi gruppi potranno permettersi di offrire un'informazione generalista di qualità; la grande maggioranza dei giornali dovrà puntare sulla focalizzazione ovvero su una serie di elementi informativi che rappresentano i punti di forza della testata. A livello locale ciò significa che le testate dovranno diventare iperlocali. La sfida, semmai, sarà quella della connettività ovvero proporre percorsi di lettura e spunti che, attraverso link ad altre testate, permettano di accedere alle informazioni più qualificate in rete sugli argomenti che la testata non tratta o affronta sommariamente.
- B) Con il passare del tempo, il termine stampa è diventato sinonimo di giornalismo, la cui stessa parola è ereditata, appunto, dal giornale. Nulla di più anacronistico: il giornalismo del futuro sarà multimediale e fortemente interattivo; ma ciò richiede un cambiamento di mentalità che i giornalisti tendono a rifiutare e che nel lungo periodo rischia di essere fortemente autolesionista.

- C) Il web favorirà la moltiplicazione delle testate, accompagnate, però, da redazioni più snelle e flessibili. Solo così infatti l'informazione online può essere economicamente sostenibile. Ciò rappresenta una chance per i nuovi siti giornalistici e una sfida per quelle tradizionali che dovranno risolvere o attenuare le criticità di indebitamento ereditate dagli investimenti compiuti in passato, come quelli immobiliari o l'ammortamento degli investimenti nelle rotative full color. Gli asset del passato si sono trasformati rapidamente in passività: la capacità di gestire queste ultime sarà molto importante per determinare le possibilità di adeguamento delle società editoriali esistenti.
- D) La logica di adattamento riguarda anche la pubblicità. Se da un lato emergono seri dubbi sull'affidabilità del criterio basato sugli accessi unici, oggi prevalente, dall'altro gli editori sembrano non aver capito le potenzialità di Internet. E se è innegabile che un modello di business non è stato ancora trovato, è vero che i tentativi di trovare nuove fonti di reddito sono stati limitati o comunque fatti, una volta ancora, seguendo le vecchie logiche. Perché, ad esempio, non reagire alla concorrenza di Google adottando le sue stesse logiche e dunque puntando su forme di aggregazione più evolute tra i giornali stessi?
- E) Il vecchio mondo editoriale era basato sul concetto di esclusività della testata, quello nuovo invece, proprio per il ruolo dei motori di ricerca e i tempi brevissimi di permanenza sul sito (tre minuti), favoriscono la logica opposta: quella della condivisione dei contenuti e della complementarità fra le testate. Ma per coglierle tutti devono cambiare approccio: giornalisti, editori, pubblicitari.

# Introduzione

L'attuale crisi economica ha ulteriormente inasprito le già precarie condizioni dell'industria dell'informazione. Le contraddizioni introdotte da internet, in merito a un modello di business sostenibile, sono comuni ad altri importanti settori dell'economia basati sulla produzione di un contenuto digitale. Come rendere fruibile l'erogazione di un servizio garantendo la copertura finanziaria dei costi se articoli e notizie possono essere letti gratuitamente? Come evidenziato nella precedente ricerca Ejo, *I giornali e internet verso un modello sostenibile*<sup>4</sup>, tranne rare eccezioni, primariamente ravvisabili nell'informazione finanziaria, come nel caso del *Wall Street Journal* e del *Financial Times*, le soluzioni proposte hanno accettato il modello di accesso gratuito privilegiando la pubblicità come fonte di guadagno principale. Tuttavia, causa l'attuale crisi economica-finanziaria, la ricerca di un modello alternativo torna al centro della discussione.

## Rispondere ai lettori

Il paradosso è che, pur in presenza di un audience in espansione, non esiste ancora un modello sostenibile, in quanto la tendenza degli investimenti pubblicitari non alimenta un fatturato adeguato. Mentre i giornali si sostengono con le vendite delle copie, gli abbonamenti e la pubblicità, quest'ultima, da sola, non è sufficiente a sostenere il business online. La domanda cui gli editori hanno cercato e cercano di dare risposta è semplice: quando il web potrà generare un livello di investimento paragonabile a quello dei giornali? Forse mai. Ma questo non vuol dire che l'online non sia di per sé una forma di giornalismo da perseguire. La ricerca di un modello digitale è una sfida a una esigenza espressa dai lettori, i quali evidenziano una progressiva tendenza ad accedere alle notizie via web.

## Micropagamenti

Gli analisti rilevano come nei primi nove mesi del 2008 l'online abbia consentito di ridurre le perdite sulla carta stampata di solo 1,7 centesimi per ogni dollaro perso sulla carta stampata. I giornali avevano sperato che le edizioni web permettessero loro di controbilanciare la perdita di profitti pubblicitari subita sulla carta, ma per quanto in

---

4 [http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com\\_content&task=view](http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com_content&task=view)



accelerazione, la pubblicità su internet non vale molto, il rapporto per il *NYT*, per esempio, è circa 1 a 10. Ecco, quindi, che torna alla ribalta la possibile imposizione di micropagamenti sebbene sia ancora difficile comprendere quali possano essere le forme più corrette da adottare senza influire negativamente sul numero di accessi. Sempre più persone sostengono che le regole del libero mercato non siano più sufficienti per sostenere una qualità dell'informazione così come espressa in passato. L'intenzione di Rupert Murdoch di estendere la formula di pagamento ai giornali online di proprietà di News Corporation evidenzia come il mercato dell'editoria non abbia ancora definitivamente abbandonato l'idea di un accesso a pagamento.<sup>5</sup>

### **Ripensare l'organizzazione del lavoro**

Come produrre giornalismo di qualità, sostenere costi di redazione elevati se l'unica fonte di guadagno è l'investimento pubblicitario che su internet appare estremamente volatile? Quest'ultimo non è sufficiente a ripagare i costi complessivi. I giornali, non parliamo di pubblicazioni di secondo livello, ma quotidiani consolidati a livello nazionale, o importanti giornali locali, che dovessero avere un'esclusiva distribuzione online potrebbero sopravvivere? La risposta è no. Oppure sì, ma ripensando interamente l'organizzazione del lavoro. Le attività online del *New York Times*, per esempio, generano un profitto del 12% sulle entrate complessive del gruppo. Ora, se si azzerassero i costi di distribuzione e stampa, si potrebbe ottenere un risparmio del 65% dei costi attuali, ma verrebbero meno i guadagni generati dalla vendita e l'unica fonte di sostentamento si ridurrebbe alla pubblicità. Per cui il risparmio del 65%, al netto della mancata vendita in edicola, sarebbe di gran lunga inferiore e incompatibile con una gestione dell'esistente.

### **Un processo di trasformazione**

È bene comunque mettere in evidenza che tutte le previsioni circa la prossima fine dei giornali siano in gran parte azzardate. Ciò che sta accadendo è piuttosto un processo di trasformazione che presenta ritmi e toni diversi a seconda delle aree geografiche, abitudini culturali e stili di vita. È certo che tutto non sarà più come prima. Ma il cambiamento è già avvenuto. I giornali hanno intrapreso una forte diversificazione nell'ultimo decennio mettendo in atto una logica di complementarità tra informazione offline e online con la

---

<sup>5</sup> <http://www.guardian.co.uk/media/2009/may/07/rupert-murdoch-charging-websites>

creazione di redazioni integrate e un utilizzo sempre più spinto di contenuti multimediali . E l'innovazione è in continuo divenire. Probabilmente i giornali di oggi non saranno gli stessi di domani: cambieranno nella sostanza, sia in termini di contenuti prodotti, sia nel modo in cui questi contenuti verranno distribuiti, su carta piuttosto che online o attraverso altre tipologie di comunicazione che la tecnologia renderà nel tempo disponibili.

# 1. La grande crisi

Fatturato in calo, costi di produzione crescenti, rinnovata competizione di internet. I giornali stanno attraversando un momento difficile e le ricette classiche, adottate in passato per garantire la sopravvivenza della carta stampata, non sembrano essere più sufficienti. I giornali avevano sperato che le edizioni web permettessero loro di controbilanciare la perdita di profitti pubblicitari subita sulla carta, ma per quanto in accelerazione, la pubblicità su internet non vale molto: Rick Edmonds, analista del settore media di Poynter Institute sintetizza il rapporto offline/online con estrema semplicità: “Sostituire la carta al web è come scambiare un dollaro per un dime, ovvero un dollaro per 10 centesimi”. E nonostante la diversità geografica e culturale, gli effetti della trasformazione dello scenario editoriale si fanno sentire anche in Europa. Edward Roussel, responsabile delle attività digitali dello storico quotidiano londinese *The Telegraph*, afferma che l'inadeguatezza con cui il mondo della carta stampata si confronta con i cambiamenti, sia dovuta in larga misura a una mancata e corretta pianificazione del futuro digitale.<sup>6</sup> L'attuale crisi economica, dice Roussel, è servita soltanto ad amplificare il malessere e ad esigere interventi urgenti e tempestivi di risanamento.

Robert Hodierne, in un articolo pubblicato su *American Journalism Review*, evidenzia la drammaticità della condizione<sup>7</sup> statunitense affermando che sono ormai pochi i giornalisti che hanno un posto sicuro. Secondo l'*American Society of Newspapers*<sup>8</sup>, nel 2007 hanno perso il posto 2.400 giornalisti professionisti. Per il 2008 la stima è di 5.000 posti di lavoro cancellati, circa il 10% delle 52.600 persone impiegate nell'editoria a stelle e strisce. Ciò significa che dal 2001 a oggi il ridimensionamento delle redazioni è stato del 16%. E nel 2009 la tendenza non accenna diminuire, ma se mai a intensificarsi, considerato che nei primi due mesi dell'anno i tagli ammontano già a circa 3750 unità<sup>9</sup>.

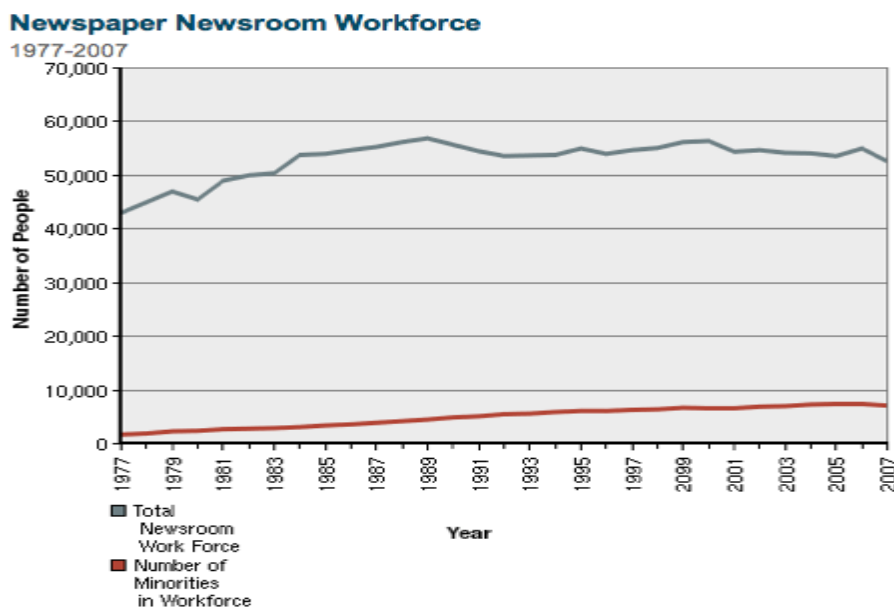
---

6 <http://www.nieman.harvard.edu/reportsitem.aspx?id=100669>

7 <http://www.ajr.org/Article.asp?id=4679>

8 [http://www.stateofthedia.org/2009/narrative\\_overview\\_intro.php?cat=0&media=1](http://www.stateofthedia.org/2009/narrative_overview_intro.php?cat=0&media=1)

9 [http://graphicdesignr.net/papercuts/?page\\_id=1088](http://graphicdesignr.net/papercuts/?page_id=1088)



**Figura 1: Andamento occupazionale rilevato dall'American Society of Newspapers**

Un fenomeno che testimonia della più grande flessione occupazionale mai avvenuta prima, o almeno da quando l'American Society of Newspaper ha iniziato a censire la forza di lavoro all'interno dei giornali. E l'ampiezza della profondità della crisi è ancora più vasta. I dati riferiti al numero di licenziamenti sono infatti quelli ufficiali mentre il numero reale si valuta possa essere di gran lunga superiore, in quanto esiste una dimensione di mercato sommerso non censibile. Fenomeni di ristrutturazione e ridimensionamento sono in corso anche in Europa. Il Gruppo editoriale britannico Daily Mail & General Trust prevede un taglio di 1.000 posti di lavoro a causa di una diminuzione del 37% del fatturato pubblicitario nelle edizioni regionali e di un 24% nelle edizioni nazionali.

## 1.1 La diversificazione

I quotidiani stanno costantemente cambiando, scrive Julie Moo, direttore di Poynter Online, pubblicazione del Poynter Institute.<sup>10</sup> Chi diminuendo la frequenza delle uscite (non più 7 giorni su 7), chi abbandonando la formula mista offline/online per passare a un'unica soluzione online, chi passando dalla carta alla chiusura definitiva. 24/7 Wall Street, un sito di informazione finanziaria, ha indicato una lista dei 10 più importanti giornali che in

<sup>10</sup> [http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=159833](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=159833)

America corrono il rischio di abbandonare la carta per passare in modo definitivo al web.<sup>11</sup> La lista è stata stilata in base a un'analisi che ha preso in considerazione vari aspetti critici: la forza finanziaria del gruppo di appartenenza, il livello di concorrenza cui sono esposti, il tendenziale aumento delle perdite. Ebbene, i risultati di questa analisi rivelano che 8 tra gli attuali più importanti quotidiani americani potrebbero cessare la propria attività nei prossimi 18 mesi. Tra questi *The Philadelphia Daily News* che vanta una distribuzione di 100 mila copie; il *Minneapolis Star Tribune* che ha chiesto l'apertura della procedura di bancarotta e potrebbe passare al digitale perché incapace di sostenere una distribuzione di 300 mila copie. Tutti giornali con i conti economici in rosso, come anche il *Miami Herald*, 220 mila copie di proprietà del gruppo McClatchy, danneggiato in particolare dalla crisi immobiliare (molti dei proventi pubblicitari provenivano dal settore immobiliare) sembra anch'esso a rischio bancarotta. Il *Detroit News* e il *Boston Globe*, affiliato al *NYT*, si presumono destinati a mantenere esclusivamente l'attività online. Non ultimo il *San Francisco Chronicle* che solo l'anno scorso aveva registrato una perdita di 70 milioni di dollari e che ha affermato di potere continuare a vivere soltanto a fronte di massicci tagli di personale.

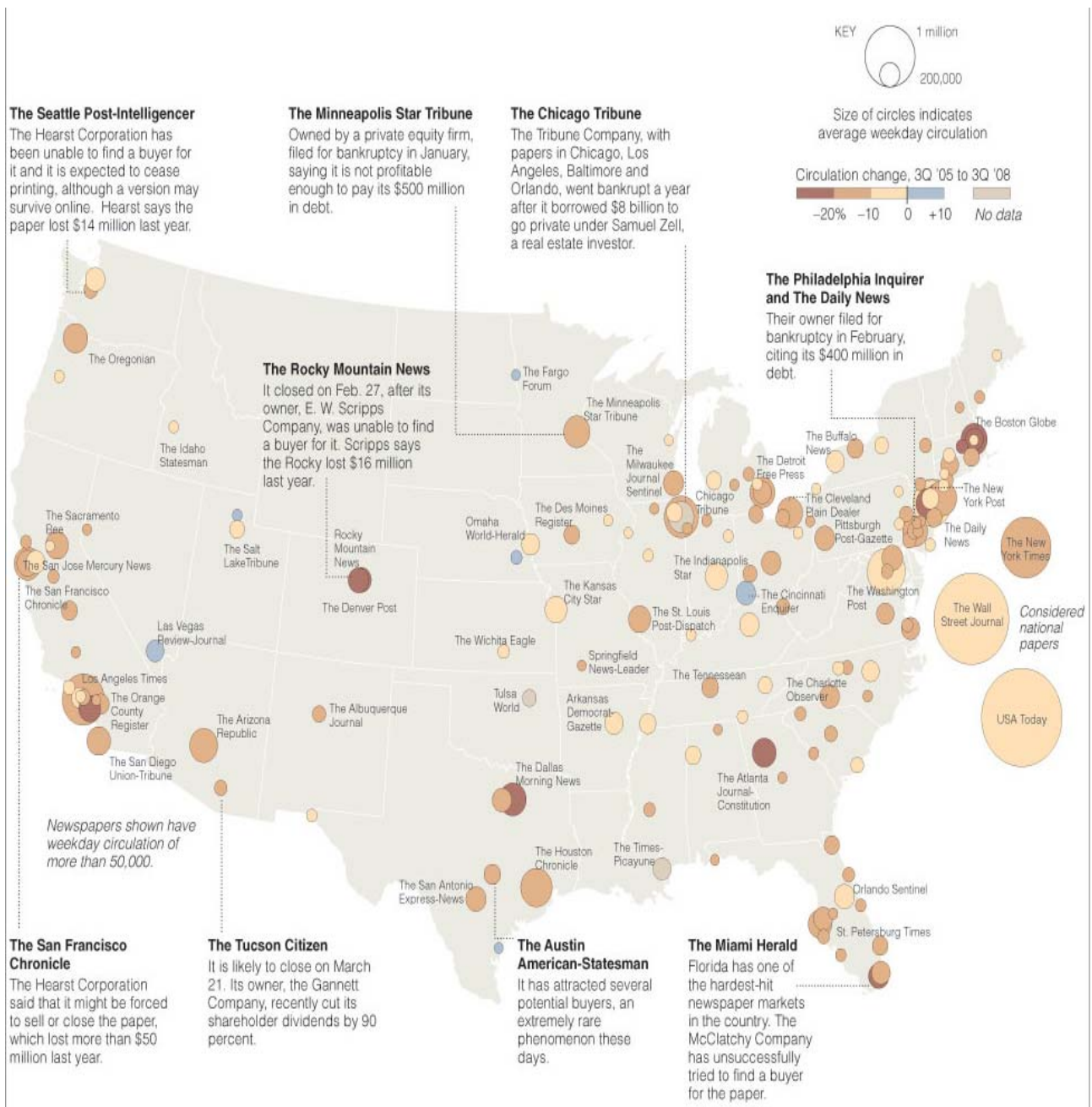
## 1.2 Non c'è più posto per tutti

Difficile la sopravvivenza dei giornali che sfidano la concorrenza nelle più grandi aree metropolitane americane. Tra questi, il *Chicago Sun-Times* e il *New York Daily News*. Quest'ultimo attraversa una grave crisi finanziaria ed è in sempre maggiore difficoltà nel sostenere la concorrenza del *New York Times* e del *New York Post*. A rischio anche il *Fort Worth Star Telegram* con una circolazione di 200 mila copie e, infine, *The Cleveland Plain Dealer* destinato alla chiusura o al passaggio *full digital* per la fine dell'anno. È solo questione di tempo prima che alcune importanti città americane perdano definitivamente la presenza del proprio storico giornale locale<sup>12</sup>. Più o meno tutti i giornali del paese riducono la circolazione, eliminano intere sezioni, pubblicano meno articoli. Sempre più giornali, si rileva nell'articolo del *NYT*, condividono i contenuti con quelli che erano una volta propri concorrenti con l'obiettivo di contenere i costi. La mappa che segue, pubblicata dal *NYT*, riassume la condizione di criticità che stanno vivendo i giornali americani, soprattutto quelli a dimensione metropolitana.

---

11 <http://247wallst.com/2009/01/12/twelve-major-me/>

12 [http://www.nytimes.com/2009/03/12/business/media/12papers.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/03/12/business/media/12papers.html?_r=1)



**Figura 2: Mappa del New York Times sullo stato di salute dei giornali americani**

Una tendenza analoga a quella evidenziata negli Stati Uniti interessa il mercato dei giornali di provincia inglesi. Dal 2004 al 2012<sup>13</sup> si prevede che i quotidiani a distribuzione territoriale possano perdere un 30% di copie e che la concorrenza maggiore possa essere esercitata dalla free press.

13 <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/about/news/item/article/clickstream-journalism.html>

	Daily	Weekly	Free	Total
2004	1.42	0.41	1.51	3.34
2005	1.35	0.40	1.53	3.28
2006	1.29	0.38	1.56	3.23
2007	1.26	0.36	1.57	3.19
2008	1.19	0.34	1.59	3.12
2009	1.13	0.33	1.60	3.06
2010	1.07	0.32	1.61	3.00
2011	1.03	0.32	1.63	2.98
2012	0.99	0.31	1.64	2.94
<b>Change</b>	<b>-30%</b>	<b>-24%</b>	<b>9%</b>	<b>-12%</b>

. Annual circulation of regional newspapers, 2004–2012 (millions)

Source: Adapted from Audit Bureau of Circulation.

### Figura 3: Diffusione annuale dei quotidiani inglesi regionali

## 1.3 Un universo in espansione

Sommando carta ed edizioni online i giornali non sono mai stati letti come oggi, afferma Walter Isaacson giornalista del *Times*<sup>14</sup>. Il numero di persone che negli Stati Uniti ricerca l'informazione online è superiore a quello delle persone che pagano per comprare un giornale. Il paradosso è che, pur in presenza di un audience in espansione, non esiste ancora un modello sostenibile in quanto la tendenza degli investimenti pubblicitari non alimenta un fatturato adeguato. Mentre i giornali si sostengono con le vendite delle copie, gli abbonamenti e la pubblicità, quest'ultima, da sola, non è sufficiente a sostenere il business online.

## 1.4 La perdita di fiducia del mercato

I grandi gruppi editoriali sono sottoposti a una pressione senza precedenti e la crisi si riflette in una sempre più marcata perdita di fiducia del mercato. Negli ultimi dodici mesi (marzo 2009 vs. marzo 2008) il valore della New York Times Company è diminuito del 72%,

<sup>14</sup> <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1877191,00.html>

mentre quello della Gannett Company, altro grande gigante editoriale americano, si è ridotto del 91%. Nel corso del 2008 le azioni dei più importanti editori americani si sono deprezzate dell'83,8%, distruggendo un valore dell'ordine di 64,5 miliardi di dollari<sup>15</sup>. È ovvio che la ricchezza bruciata deve essere contestualizzata con gli effetti generalizzati della crisi finanziaria, ma la flessione subita dai giornali è stata più che doppia rispetto alla flessione dei 500 titoli monitorati da Standard and Poor's, che hanno subito una flessione media, nello stesso periodo, del 38,5%.

La trasformazione del mercato – dice Alan D. Mutter<sup>16</sup>, influente e autorevole personaggio nel mondo dei media americani – è ancora più significativa se si pensa che nel 2004, dei tredici titoli quotati in borsa, tutti tranne uno superavano il miliardo di dollari di capitalizzazione. Oggi sono soltanto quattro a essere sopra la soglia del miliardo (ndr gennaio 2009) e il *New York Times* è una situazione border line, una manciata di centesimi per azione e correrebbe il rischio di scivolare fuori dalla cerchia ristretta degli editori miliardari. Gli investitori – dice Mutter – hanno di fatto perso fiducia nelle prospettive di lungo periodo dell'industria dei quotidiani.



**Figura 4: Il grafico esprime il valore del NYT dal 2004 a oggi. Nell'ultimo anno il valore dell'azione si è ridotto del 72%.<sup>17</sup>**

15 <http://newsosaur.blogspot.com/2008/12/newspaper-share-value-fell-64b-in-08.html>

16 <http://newsosaur.blogspot.com/2008/12/newspaper-share-value-fell-64b-in-08.html>

17 <http://finance.aol.com/quotes/the-new-york-times-company/nyt/nys>



## 1.5 Francia, interviene lo Stato

In Europa la situazione è meno esasperata, ma non per questo meno allarmante. I giornali sono spesso stati sostenuti da finanziamenti statali, un fenomeno che ha in parte frenato l'evolversi di una cultura digitale, soprattutto da parte di quei giornali che dipendono unicamente dal meccanismo delle quote assistenziali. In Francia, il presidente Nicolas Sarkozy, nel gennaio del 2009, ha avviato un'iniziativa tesa ad alleviare la crisi dei giornali.<sup>18</sup> Il piano di rilancio, condizionato ad una riforma complessiva del settore, prevede 200 milioni di euro l'anno di aiuti a quotidiani, settimanali e distribuzione, per i prossimi tre anni. Le principali misure del piano annunciato dal Capo dello Stato francese prevedono il rinvio di un anno dell'aumento delle tariffe postali che rappresenta un costo di circa 24 mln di euro; un aumento dal 20 al 40% delle spese di comunicazione dello Stato e delle istituzioni pubbliche a favore della stampa; un sostegno agli edicolanti (60 mln di euro) e alla distribuzione a domicilio (80 mln). Il piano prevede, inoltre, che lo Stato aiuti in modo equo il settore della stampa tradizionale, quello della stampa on line e quello della free press. In particolare verrà creato uno Statuto di Editore di stampa online. Inoltre, in modo da sensibilizzare i giovani alla lettura della stampa, ogni giovane durante l'anno dei suoi diciotto anni avrà un abbonamento gratuito ad un quotidiano di sua scelta.

## 1.6 Le critiche al modello statalista

Bertrand Pecquerie, direttore del World Editors Forum, presso la World Association of Newspaper, non considera efficaci le misure di tipo assistenzialista. I giornali francesi hanno goduto di sovvenzioni durante tutti gli ultimi dieci anni e la situazione non è cambiata, è soltanto peggiorata, scrive Pecquerie in un articolo pubblicato su *Le Monde*<sup>19</sup>. L'idea che sia lo Stato a rimodellare la stampa è assurda. I giornali francesi stanno vivendo una crisi della domanda. Meno lettori, meno acquirenti. Il declino e la progressiva impopolarità della stampa è comune a tutta l'Europa ma, sottolinea il direttore del Forum, è più una conseguenza che una causa. Il problema francese sembra essere legato anche alla limitata scelta in numero di giornali disponibili: 350 in Germania contro gli 80 in Francia, lo stesso numero della Svezia, soltanto che i francesi sono sette volte più numerosi degli svedesi. Senza dubbio la sotto capitalizzazione dei gruppi editoriali francesi ha impedito che

---

18 <http://www.nytimes.com/2009/01/24/business/media/24ads.html>

19 [http://www.editorsweblog.org/analysis/2008/10/opinion\\_the\\_french\\_newspaper\\_industry\\_a.php](http://www.editorsweblog.org/analysis/2008/10/opinion_the_french_newspaper_industry_a.php)

venissero messi in atto investimenti mirati a definire nuovi modelli di informazione su internet. Un esempio del ritardo tecnologico dei francesi? Basti pensare, afferma Pecquerie, che per fare i 23 milioni di visitatori dell'inglese Guardian occorre mettere insieme i visitatori di almeno 10 siti di giornali francesi. E allora non sarebbe meglio che lo stato francese investisse direttamente in risorse per appoggiare nuove iniziative su internet piuttosto che garantire la sopravvivenza dell'esistente?

### **1.7 Danimarca, un aiuto alla carta stampata.**

L'industria editoriale deve reinventare il proprio futuro e il tempo sta scadendo, l'operazione francese, quale sia l'esito che possa avere, dimostra l'urgenza del cambiamento. Dello stesso avviso il primo ministro danese Anders Fogh il quale ha espresso le sue preoccupazioni per la crisi dei giornali sostenendo l'importanza della stampa nella società civile. Il governo danese ha assicurato un aiuto finanziario per garantirne la sopravvivenza.<sup>20</sup> Sappiamo per esperienza, ha detto Fogh, che i giornali assicurano le notizie che vengono in massima parte utilizzate dei media elettronici; sarebbe una perdita gravissima per l'intera l'industria dei media se i giornali non fossero nelle condizioni di produrre informazioni. L'iniziativa danese esclude il sussidio alle attività online sulla base del principio che esse sono un servizio basato principalmente sulla rete e non deve sostenere i costi di stampa e distribuzione dei giornali. La volontà di estendere aiuti finanziari ai giornali ha suscitato reazioni negative nel mondo del web. Il fondatore di Jubil, un motore di ricerca e portale web, Martin Thornborg, ha criticato il primo ministro affermando<sup>21</sup> che i giornali stanno morendo e il provvedimento è soltanto un modo per allungarne la vita. Thornborg si sorprende che una uguale sensibilità non venga prestata anche all'online. Il primo ministro dichiara che solo i giornali sono in grado di erogare informazione e che l'online vive sulla pelle della carta stampata? Un'affermazione del tutto priva di fondamento, afferma Thornborg.

### **1.8 L'Italia e le prospettive online**

Nel 2001 in Italia si vendevano annualmente una media di 6.808.501 copie di giornali quotidiani. Nel 2007 se ne sono vendute 5.399.837 e la stima per il 2008 è di 5.291.300

---

20 <http://www.journalisten.dk/fogh-vil-sikre-papiraviser>

21 <http://danishjournalism.org/2009/01/25/prime-minister-foghs-onlineoffline-view-causes-a-stir/>

copie in riduzione del 2% rispetto al 2007 ed equivalente a un calo, nei confronti del 2001, superiore al 20%. Una tendenza che non accenna a diminuire. Nel gennaio di quest'anno, rispetto al precedente periodo 2008, la diminuzione è stata del 5,2%; stessa identica contrazione si è registrata nel mese di febbraio. Per il 2009 e il 2010 lo studio della Fieg sullo stato della stampa in Italia lascia intravedere un periodo recessivo in quanto il settore, al di là di una crisi strutturale, dovrà fare i conti con un'ulteriore riduzione degli investimenti pubblicitari e la contrazione delle copie vendute. Sul fronte pubblicitario gli stessi sintomi che si presentano a livello internazionale e per il 2009 si prevede un'ulteriore flessione rispetto agli andamenti deludenti del 2007 e 2008. Se nel 2000 i ricavi pubblicitari rappresentavano il 58% del fatturato editoriale dei quotidiani, nel 2007 l'incidenza si è ridotta al 49,4% e nel 2008 si è ulteriormente contratta. Gran parte del pubblico si sta muovendo verso modelli convergenti di consumo dei media, si legge nel rapporto Fieg<sup>22</sup>. e da un'informazione prevalentemente unidirezionale ci si orienta verso una molteplicità di fonti informative. Ma la progressione di Internet rappresenta per i giornali italiani un grande potenziale in termini di audience. Nel corso del 2008 i siti dei quotidiani hanno totalizzato, in un giorno medio, 3,6 milioni di contatti e quasi 36 milioni di pagine viste. Come valorizzare la presenza su Web? I due più grandi gruppi editoriali italiani Rcs MediaGroup e il Gruppo Editoriale L'Espresso hanno stretto una collaborazione per la pubblicità online con la creazione di un consorzio, denominato Premium Publisher Network, cui ha aderito successivamente anche *La Stampa*. L'iniziativa ha l'obiettivo di mettere a disposizione un unico grande bacino pubblicitario in forma aggregata di network, al quale gli inserzionisti potranno accedere con una specifica offerta. L'Italia, secondo i dati rilevati dal Censis, si rivela inoltre il paese in cui si registra la più alta incidenza dei quotidiani online come fonte di informazione rispetto a paesi come Spagna, Francia, Germania e Gran Bretagna.

---

22 [http://www.fieg.it/upload/studi\\_allegati/LaStampaInItalia2006-2008.pdf](http://www.fieg.it/upload/studi_allegati/LaStampaInItalia2006-2008.pdf)

LE PIRAMIDI MEDIALI IN EUROPA  
(UTENZA ABITUALE) (\*) (val. %)

Italia	val. %	Spagna	val. %	Francia	val. %	Germania	val. %	Gran Bretagna	val. %
Televisione in generale	91,4	Televisione in generale	89,1	Televisione in generale	92,3	Televisione in generale	86,2	Televisione in generale	92,9
Tv Tradizionale	85,6	Tv Tradizionale	78,4	Tv Tradizionale	91,0	Radio tradizionale	66,7	Tv Tradizionale	79,3
Cellulare	78,6	Cellulare	66,3	Radio tradizionale	63,9	Quotidiani a pagamento	60,0	Libri	63,3
Libri	52,9	Radio tradizionale	65,7	Cellulare	54,0	Libri	58,7	Quotidiani a pagamento	60,1
Quotidiani a pagamento	51,1	Internet	40,6	Radio in auto	53,6	Cellulare	58,1	Radio in auto	57,3
Radio in auto	48,1	Quotidiani a pagamento	44,6	Libri	52,9	Internet	50,6	Internet	57,1
Radio tradizionale	42,9	Radio in auto	44,4	Internet	45,6	Tv Tradizionale	49,7	Cellulare	56,0
Internet	38,3	Libri	40,4	Quotidiani a pagamento	44,9	Radio in auto	47,6	Radio tradizionale	54,0
Tv satellitare	20,6	Quotidiani free press	32,2	Tv satellitare	24,3	Tv satellitare	35,8	Tv satellitare	41,3
Quotidiani free press	17,9	Tv digitale terrestre	23,0	Tv digitale terrestre	15,9	Tv via cavo	14,0	Tv digitale terrestre	32,1
Settimanali	14,4	Tv satellitare	20,1	Settimanali	15,3	Settimanali	12,5	Tv via cavo	12,9
Quotidiani online	14,1	Quotidiani online	12,6	Quotidiani free press	13,9	Quotidiani free press	10,3	Quotidiani free press	8,1
Radio da lettore mp3	7,9	Radio da lettore mp3	8,8	Tv via cavo	11,9	Quotidiani online	9,4	Settimanali	8,1
Tv digitale terrestre	7,7	Tv via cavo	6,7	Quotidiani online	9,7	Mensili	6,8	Quotidiani online	6,7
Mensili	7,0	Settimanali	6,0	Mensili	8,4	Tv digitale terrestre	4,6	Radio da lettore mp3	2,4
Tv via cavo	4,9	Mensili	4,9	Radio da lettore mp3	6,4	Radio da lettore mp3	3,6	Mensili	2,7

(\*) Frequenza settimanale di almeno tre volte (hanno letto almeno tre libri nell'ultimo anno)

Fonte: indagine Censis, 2007

## Figura 6: Indagine Censis

### 1.9 Svezia e il gap online/offline

Il rapporto finanziario di Schibsted<sup>23</sup>, il principale gruppo editoriale svedese, relativo all'ultimo trimestre 2008, presenta una situazione che rispecchia quanto sta avvenendo a livello globale. Una perdita complessiva, rispetto allo stesso periodo del precedente anno, del 2%. Ciò che appare significativo e che testimonia della crisi della carta stampata e della trasformazione in corso, sono le voci di fatturato: nel Q4 2008 Schibsted ha perso l'11% sulla carta mentre ha guadagnato il 5% sull'online. Quest'ultimo rappresenta circa l'11% del fatturato globale. Sulla carta stampata la riduzione dell'investimento pubblicitario è stata del 19%, flessione principalmente causata dalla contrazione nei segmenti del mercato immobiliare (-35%) e della ricerca personale (-32%). Negativi anche i dati del venduto (-8%). L'online è invece in controtendenza rispetto alla carta: guadagna il 15% di audience, portando il numero complessivo di visitatori online delle riviste possedute dal gruppo svedese a 3,3 milioni di visitatori unici per mese.

23 <http://hugin.info/131/R/1293752/293219.pdf>

## 1.10 La situazione tedesca

Il berlinese *Bild*, che vanta 12 milioni di lettori, nel 2007 è riuscito a raggiungere il suo migliore risultato dal punto di vista economico<sup>24</sup>. Non è che i giornali tedeschi non siano stati toccati dagli stessi problemi del mercato statunitense, non ultimo una perdita di fatturato sull'online, dice Lai Diekmann, editore di *Bild*. La ricetta che ha creato il successo del quotidiano è stato uno stile giornalistico improntato al sensazionalismo tipico dei tabloid europei. Ma anche giornali più prestigiosi, come per esempio *Die Welt*, un giornale perseguitato da una cronica instabilità finanziaria, nel 2007 è riuscito a essere in profitto per la prima volta in 60 anni. La crisi dei giornali tedeschi culminò nel 2001 in occasione della passata crisi economica. Ristrutturazioni e tagli di personale furono l'inevitabile conseguenza. Fu un'esperienza che, seppur negativa, mise la stampa tedesca nella condizione di riflettere su una profonda riorganizzazione del settore, prima che il web e internet iniziassero a destabilizzare i fondamentali del mercato. In Germania, come in gran parte del resto d'Europa, i giornali hanno iniziato a integrare l'online in una fase successiva a quanto invece successo negli Stati Uniti. Un ritardo che ha permesso di impostare una strategia più attenta facendo esperienza dagli errori commessi dalla stampa americana. Dal punto di vista macroeconomico anche in Germania, tuttavia, si riflettono le stesse tendenze che si esprimono globalmente. La federazione degli editori dei giornali tedeschi<sup>25</sup> (FGNP, Federation of German Newspaper Publisher) afferma che, così come nel resto d'Europa e negli Stati Uniti, i giornali stanno accusando una riduzione del numero di copie vendute<sup>26</sup>. Negli stessi paesi scandinavi, dove storicamente la penetrazione dei giornali è stata sempre tra le più alte, si legge nel rapporto della FGNP, si sta manifestando una nuova tendenza che vede una regressione nel numero di lettori. La federazione mette in evidenza che nonostante più ricerche abbiano dimostrato una sovrapposizione pressoché totale tra lettori di carta stampata e lettori online, ci sia sempre più una percentuale di persone, soprattutto tra il pubblico più giovane, che utilizza il web come unica fonte di informazione. L'attuale livello di penetrazione di lettura dei giornali in Germania è del 72,4%. Ciò significa, in base a quanto affermato, che ci sono 47 milioni di tedeschi con un'età superiore ai 14 anni, che leggono un giornale. Il dato sorprendente, rispetto alla situazione americana, è che al di là

---

24 [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_34/b4097094901129.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_34/b4097094901129.htm)

25 <http://www.bdzv.de/bdzv.html>

26 [http://www.bdzv.de/facts\\_and\\_figures+M5e1d0460d36.html](http://www.bdzv.de/facts_and_figures+M5e1d0460d36.html)

delle percentuali di readership superiori al 70% nei gruppi anagrafici più anziani, nella fascia di età compresa tra i 14 e i 19 anni la percentuale di lettori risulta del 47% e di circa il 58% nel gruppo compreso tra i 20 e i 29 anni. Nel 2007 il fatturato complessivo dei quotidiani, pubblicità + copie vendute, ha raggiunto 8,63 miliardi di euro, equivalente a una crescita dello 0,4% rispetto al 2006. La tendenza è di una sempre minore incidenza della pubblicità nella composizione dei fatturati. Se nel 2001 i due terzi dei profitti erano generati dalla pubblicità, nel 2007 la percentuale si è ridotta al 53% (4,5 miliardi di euro). Di conseguenza si è modificato negli anni anche la quota di pubblicità dei giornali rispetto al valore complessivo del mercato pubblicitario. Nel 2008 è stata del 23% mentre nel 2007 era del 29%. Il numero di copie vendute giornalmente è di 25,9 milioni (dati riferiti al secondo trimestre 2008), in declino rispetto al 2007 dell'1,9%

### **1.11 Inghilterra, cresce l'online**

Anche in Inghilterra il numero di copie vendute è in diminuzione, una tendenza che colpisce tutti i giornali nazionali<sup>27</sup>. L'audience complessivo, offline più online, è comunque in aumento. Il *Telegraph.co.uk* ha aumentato l'affluenza dei visitatori del 108% anno su anno. La somma complessiva spesa in pubblicità sui giornali online è aumentata del 25% per un valore complessivo di 50 milioni di sterline, valore che è comunque una frazione rispetto al giro d'affari sulla carta stampata, attualmente di 1,2 miliardi di sterline. Lo share dell'online è quindi circa il 4% sul fatturato complessivo, inferiore a quello dei giornali americani che oscilla intorno al 10%. Adam Freeman, direttore commerciale del Guardian News & Media non vede attualmente un futuro privo degli investimenti su carta. Non c'è dubbio, dice Freeman, che venderemo molte copie per molti anni ancora. Naturalmente sia il *Guardian* sia il *Telegraph* stanno investendo su internet. Freeman afferma che l'advertising online rappresenti circa il 15-20% del fatturato pubblicitario del giornale, una quota che ritiene possa arrivare al 50% nel corso dei prossimi anni. Andy Taylor, associate Press Director presso Carat, difende la carta stampata. Con il giornale, dice, si può raggiungere il 76% della popolazione adulta. C'è ancora un alto valore prodotto dalla pubblicità su carta, ma ammette che il futuro riserva grandi cambiamenti e che non tutti i giornali riusciranno a sopravvivere. Per molti il passaggio dalla stampa all'online sarà inevitabile. Occorre però fare attenzione che, sebbene i dati medi relativi al numero di copie vendute dei giornali,

---

27 <http://www.mediaweek.co.uk/news/843241/online-save-newspapers/>

indichino un declino globale trasversale a gran parte delle aree geografiche del mondo occidentale, una lettura più ravvicinata, come quella proposta da Andrew Currah nel report del Reuters Institute for the Study of Journalism<sup>28</sup>, evidenzia un fenomeno più complesso. Ovvero che nel periodo compreso tra il 1965 e 2005, pur in presenza di un calo generalizzato nelle vendite dei giornali, vi sono realtà editoriali che hanno conseguito risultati del tutto positivi. Il *Sun* è cresciuto del 147%, il *Times* del 165%, il *Financial Times* del 187% e il *Guardian* del 41%

		1965	1975	1985	1995	2000	2005	Change, 1965–2005	Change, 1995–2005
<b>Popular</b>	<i>The Sun</i>	1.32	3.44	4.01	4.05	3.59	3.26	147%	-20%
	<i>Daily Mirror</i>	4.99	3.97	3.15	2.42	2.25	1.73	-65%	-29%
	<i>Daily Mail</i>	2.44	1.73	1.82	1.69	1.83	2.38	-3%	41%
	<i>Daily Express</i>	3.98	2.82	1.89	1.27	1.05	0.88	-78%	-31%
	<i>Daily Star</i>			1.44	0.74	0.63	0.85		15%
	<b>TOTAL</b>	<b>12.73</b>	<b>11.96</b>	<b>12.40</b>	<b>10.18</b>	<b>9.34</b>	<b>9.09</b>	<b>-29%</b>	<b>-11%</b>
<b>Quality</b>	<i>Daily Telegraph</i>	1.34	1.33	1.21	1.06	1.02	0.91	-32%	-14%
	<i>Guardian</i>	0.27	0.32	0.49	0.39	0.39	0.38	41%	-3%
	<i>The Times</i>	0.26	0.32	0.48	0.66	0.72	0.69	165%	5%
	<i>Independent</i>				0.29	0.23	0.26		-10%
	<i>Financial Times</i>	0.15	0.18	0.23	0.30	0.46	0.43	187%	43%
	<b>TOTAL</b>	<b>2.02</b>	<b>2.15</b>	<b>2.41</b>	<b>2.70</b>	<b>2.83</b>	<b>2.65</b>	<b>31%</b>	<b>-2%</b>

**Table 2.3.** Detailed breakdown of UK newspaper circulation, 1965–2005 (average net circulation, million copies per day)

Source: Adapted from Audit Bureau of Circulation.

### Figura 7: diffusione dei quotidiani inglesi

28 <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/about/news/item/article/clickstream-journalism.html>

## 2. Analisi e Scenari

La sostenibilità delle attività editoriali su internet è tuttora in discussione. La pubblicità online sui siti di informazione ha subito una battuta d'arresto e la progressione immaginata è messa in discussione dagli effetti dell'attuale crisi. La questione fondamentale che l'industria si pone, si legge nel rapporto<sup>29</sup> *State of the Media*, è se esiste un modo per valorizzare il contenuto online valorizzando al tempo stesso il fatturato, seppure in declino, generato dalla stampa. La convinzione è che il mercato dell'informazione debba necessariamente reinventarsi. Siamo in presenza di un paradosso, scrivono gli autori della ricerca: la crisi arriva quando i giornali hanno il più grande numero di lettori mai esistito. Pur essendo in diminuzione il numero di copie vendute, se si somma la readership generata dai siti online, si nota che l'audience è aumentato a dismisura. I gruppi editoriali non si confrontano, quindi, con un mondo dell'informazione in contrazione. È vero piuttosto il contrario. Negli Stati Uniti, la perdita di readership dei giornali, nell'arco di un ventennio, è passata da 62 a 49 milioni di lettori, ma è stata controbilanciata da un aumento esponenziale dei lettori online, oggi valutati in una cifra prossima ai 75 milioni negli Stati Uniti. Tuttavia, questo fenomeno non ha ancora contribuito a risolvere il dilemma della profittabilità. Jeff Jarvis,<sup>30</sup> professore di giornalismo presso la City University di New York, sostiene che i giornali dovrebbero avere il coraggio di chiudere la stampa e passare all'online, il futuro, dice, è segnato. Ma l'opinione di Jarvis, sebbene raccolga un certo consenso, appare molto futuristica. La transizione al web è infatti piena di contraddizioni e uno scenario di evoluzione definitivo è difficilmente immaginabile.

### 2.1 Online come alternativa al declino della carta stampata

Gli editori dei giornali hanno fatto fatica ad accettare e comprendere che i lauti profitti dei decenni passati erano terminati, andati per sempre. Quando il web potrà garantire lo stesso profitto generato dai giornali? Forse mai, ma questa, secondo Edward Roussel del *Telegraph*, non è la domanda giusta da porsi. È bene invece concentrarsi su altri aspetti. Per esempio sul fatto che il web ha un costo che è una frazione rispetto alla carta; il *break-even point*, punto di equilibrio tra ricavi e costi totali, secondo quanto dichiarato da Roussel è di

---

29 [http://www.stateofthedia.org/2009/narrative\\_overview\\_intro.php?cat=0&media=1](http://www.stateofthedia.org/2009/narrative_overview_intro.php?cat=0&media=1)

30 <http://www.buzzmachine.com/>



circa il 65% inferiore. Questo significa che internet ha un costo d'ingresso, rispetto al tradizionale mondo della carta stampata, molto più basso. Tuttavia sono ancora poche le iniziative editoriali che sono riuscite a imporsi sfruttando unicamente un modello online e lo scenario è per lo più caratterizzato da un modello ibrido offline-online.

Per alcuni giornali, il passaggio al web non è più una questione di possibile alternativa o complementarietà, ma un passaggio obbligato, come dimostrano alcune testate americane che hanno cessato la produzione tradizionale per proseguire unicamente con la versione digitale. Un fenomeno che negli Stati Uniti interessa progressivamente soprattutto i giornali metropolitani. Il ritorno degli investimenti su web, in un modello che punta a una crescita del profitto sfruttando i canali digitali, ha comunque tempi lunghi. È limitativo e tendenzialmente improduttivo considerare l'online come alternativa al declino della carta stampata. Ci si deve credere e agire di conseguenza. La sperimentazione è alla base di tutto. Ma per procedere in questa direzione deve essere rinnovata la leadership all'interno delle strutture editoriali. Uno dei maggiori ostacoli per pianificare il futuro digitale è la resistenza di coloro che hanno convissuto e trascorso la propria esperienza all'interno della carta.

## **2.2 L'errore di volere preservare la vecchia forma organizzativa**

Un intervento che ha alimentato di recente la discussione in merito alla crisi dei giornali è stato quello proposto dall'autorevole Clay Shirky, pubblicato sul suo blog e intitolato "Newspapers and Thinking the Unthinkable".<sup>31</sup> L'idea attorno alla quale l'industria della carta stampata si è coagulata, dice Shirky, è la convinzione che si possa preservare la vecchia forma organizzativa, che la logica di un contenuto generalista sia sostanzialmente valida e che sia necessario un semplice lifting digitale. Niente di più sbagliato. Quale potrà essere il modello alternativo al precedente? Nessuno. Non esiste, afferma Shirky, un modello generale che possa sostituire quanto internet ha distrutto e ciò che può essere immaginato non può corrispondere alle regole che hanno governato l'establishment della stampa tradizionale.

Le società non hanno bisogno di giornali, hanno bisogno di giornalismo e quest'ultimo può esprimersi attraverso differenti canali o prodotti di comunicazione. Per un secolo giornalismo e giornali sono stati strettamente connessi fino a diventare indistinguibili. Nei prossimi decenni, il giornalismo sarà costituito da attività sovrapposte. Molti dei modelli che

---

31 <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>

si affacceranno faranno affidamento su operatori dell'informazione differenziati, ricercatori e scrittori. Nuovi modelli si reggeranno su sponsorizzazioni piuttosto che fatturati. Nessun esperimento potrà sostituire le notizie sulla carta, ma nel tempo, l'esito di più esperimenti contribuirà a creare il giornalismo di cui abbiamo bisogno.

Il problema dei giornali, dice Shirky, non è che non si siano accorti di internet, l'hanno vista arrivare e hanno cercato di immaginare un piano d'azione e negli anni sono state messe in cantiere varie iniziative. La convinzione è stata che i giornali potessero preservare il valore contrattuale nei confronti del mondo pubblicitario e allo stesso tempo valorizzare la produzione di informazioni attraverso la cosiddetta logica dei *Walled Gardens*, contrastando i presupposti di libertà di accesso sollevati dal sempre più massivo utilizzo di internet. Ma nel tempo si è fatto strada uno scenario inimmaginabile. La condivisione dei contenuti sarebbe divenuta inarrestabile, la logica del pagamento non avrebbe trovato un apprezzamento reale e significativo, l'investimento pubblicitario avrebbe preso strade diverse alla ricerca di una maggiore efficienza e maggiore profittabilità. Alla fine questo scenario si è rivelato essere nel tempo il nuovo paradigma della comunicazione.

### **2.3 Accesso libero o a pagamento?**

David Carr<sup>32</sup>, nell'articolo pubblicato sul *New York Times*, rivendica la correttezza dell'accesso a pagamento. Il web – dice Carr - è diventata la fonte primaria del meccanismo di distribuzione delle notizie e i consumatori devono partecipare finanziariamente per sostenere questo progetto. L'imposizione di un modello gratuito, sostiene l'articolista, non copre nemmeno le spese del caffè di una redazione. Si dice che l'attivazione di un accesso a pagamento causerebbe un impoverimento del numero di visitatori, ma cambierebbe davvero qualcosa, si chiede Carr?

Quello che è a rischio non è un problema di ordine economico e finanziario, è un problema di società civile. La crisi finanziaria di alcuni importanti giornali, quali il *San Francisco Chronicle*, il *Seattle Post-Intelligencer* il *Twin Cities di Minneapolis*, è una perdita di valori che deve essere in qualche modo contrastata. Le regole del libero mercato, sostiene Carr, non sono sufficienti per sostenere una qualità dell'informazione così come espressa in passato. Un'idea, quella del contenuto a pagamento, che la crisi finanziaria e globale ha contribuito a rialimentare.

---

32 [http://www.nytimes.com/2009/03/09/business/media/09carr.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/03/09/business/media/09carr.html?_r=1)

Bill Grueskin, ex direttore editoriale del *WSJ.com*, sfata alcuni miti riguardo al percorso scelto dal giornale in merito all'accesso al pagamento<sup>33</sup>. Vi erano molte discussioni riguardo al prezzo da fissare, quanti articoli potessero essere letti gratuitamente, ma nessuno ha mai pensato seriamente di liberalizzare integralmente l'accesso al sito, dice Grueskin. In fase di negoziazione dell'acquisto della proprietà, Rupert Murdoch aveva più volte insistito su questo punto, ma cambiò idea quando si rese conto quanto potesse valere continuare ad investire nella strategia a pagamento. Ma quanto è esportabile il modello *WSJ*? Difficile dirlo perchè sono in pochi ad avere davvero perseguito quel modello. Una lezione ormai acquisita è che non si può imporre un pagamento su ciò che fino a quel momento si è reso disponibile gratuitamente. Ma la questione torna ad essere di grande attualità, Rupert Murdoch, nonostante avesse in passato espresso la volontà di cancellare la formula a pagamento dal *WSJ*, si dice ora convinto della necessità di estendere il modello a pagamento a gran parte dei giornali online di proprietà di News Corporation. Tra questi, il *New York Post*, negli Stati Uniti, e il *Times* e il *Sun* in Inghilterra. Una misura, dice Murdoch, che vuole essere una risposta al dilagare di un modello di business, fondato sull'accesso gratuito, non più sostenibile.<sup>34</sup> L'esperienza del *WSJ*, dice Murdoch, insegna che questo è possibile. L'impressione, tuttavia, è che una svolta radicale possa essere possibile solo se tutti i grandi editori decidessero di imporre micropagamenti nell'ambito di una strategia coordinata. Ma questo scenario è verosimile? E Murdoch, per quanto grande, può tentare davvero l'avventura da solo? Il tempo degli esperimenti non è finito.

## 2.4 Il peccato originale

Alan Mutter, figura di spicco nel mondo dell'editoria americana, nel suo Blog Reflections of a Newsosaur<sup>35</sup> fa alcune considerazioni sull'attuale chiusura del *Seattle Post-Intelligencer*, ora attivo con la sola edizione online. È importante creare sin dall'inizio un *premium content*, ovvero una formula di accesso a pagamento per le informazioni di maggior valore, e fare in modo che i lettori siano invogliati a farlo sin dal primo giorno, altrimenti sarà molto difficile introdurre in seguito un meccanismo di questo genere. Il modello gratuito, secondo Mutter non sarà in grado di sostenere un giornalismo creato e prodotto da professionisti; non crede che la *blogosfera* sia un'alternativa credibile e si

---

<sup>33</sup> <http://newsosaur.blogspot.com/>

<sup>34</sup> <http://www.guardian.co.uk/media/2009/may/07/ruPERT-murdoch-charging-websites>

<sup>35</sup> <http://newsosaur.blogspot.com/2009/03/why-media-must-charge-for-web-content.html>

augura che i media trovino un modo per far pagare quanto meno una porzione dei loro contenuti. Per Mutter esiste un peccato originale. Quando è emersa internet la maggior parte degli editori ha commesso l'errore di distribuire gratuitamente i contenuti con la convinzione, o meglio, la speranza, che un numero sempre più alto di visitatori avrebbe reso possibile vendere spazi pubblicitari con un ricavo paragonabile a quello ottenuto in passato sulla carta. Tutto ciò ha portato a conseguenze drammatiche, non ultimo il fatto di avere reso non più attraente l'idea di pagare per una copia di un giornale quando le notizie è possibile trovarle gratuite su internet.

## 2.5 Contenuti a valore zero

I contenuti sono migrati su internet, e il più delle volte i giornali non hanno reagito con prontezza, maturando un deficit di cultura tecnologica. Molti dei gruppi editoriali hanno speso milioni di dollari per coprire la guerra in Iraq: reporter, traduttori, autisti, mezzi di trasporto, spese logistiche di personale e di sicurezza. Tutte queste persone è come se avessero lavorato gratuitamente per mettere a disposizione il proprio contributo online. Ma se il valore della creazione di contenuto, in base alla logica di accesso free di internet è nullo perché pagare il giornalista, si chiede provocatoriamente Warren. Al *Times*, quando ancora esisteva la formula Time Select che impediva l'accesso a parte dei contenuti, un editorialista si lamentava delle poche persone che leggevano i suoi articoli. Colpa della scarsa capacità del giornalista o dell'inefficienza del metodo a pagamento? Alla fine il *NYT* ha optato per l'accesso libero anche se in questo periodo torna in considerazione<sup>36</sup> l'idea di una sottoscrizione di 55 dollari l'anno per l'accesso online. Arthur Sulzberger, editore del Gruppo, non nasconde che si stiano valutando tutte le ipotesi per recuperare profittabilità, anche quella che appare come un ritorno al modello Times Select, cancellato nel 2007. La maggior parte del contenuto web rimarrebbe comunque accessibile a tutti, si tratterebbe eventualmente di una sorta di Premium Content. Sulzberger è convinto che il futuro sia alquanto problematico, i flussi di fatturato tradizionale, dice, sono anemici, e stanno peggiorando.

---

36 <http://www.businessinsider.com/henry-blodget-new-york-times-mulls-online-subscription-fee-2009-3>

## 2.6 Il giornalismo non appartiene solo alla carta

Una delle contraddizioni di fondo in cui si dibatte l'industria dei media, fenomeno rilevato già nella precedente ricerca Ejo, *I giornali e internet verso un modello sostenibile*,<sup>37</sup> è l'abitudine dei giornali a identificare sé stessi nella carta e non nel contenuto di informazioni che essi rendono disponibile. Nulla di più anacronistico, l'informazione non è più esclusivamente associata a uno specifico processo di produzione. Il giornalismo è multimediale. Al di là del giornalismo televisivo e radiofonico, si affianca oggi il giornalismo *online*, che nella terminologia anglosassone si contrappone allo strumento di informazione *offline* per eccellenza, vale a dire la carta.

Naturalmente il riposizionamento di un giornale su internet deve seguire una logica innovativa e non può essere una mera trasposizione di contenuti dalla carta all'online. Le indicazioni e i consigli sono di varia natura. Primo, focalizzazione. Puntare su una serie di elementi informativi che possano essere considerati i veri punti di forza del giornale. Nell'era di internet, per alcuni, non avrà più senso proporre un'informazione a 360 gradi, dalla politica allo sport, dall'economia al tempo libero. Questa modalità potrà essere probabilmente sostenuta dai grandi gruppi editoriali mentre per i piccoli dovrà essere fatta una scelta diversa: per esempio limitarsi ad aggiornare il sito con le informazioni principali e puntare sulla specializzazione o, ancora, risparmiare riducendo alcune aree informative scarsamente competitive. Non ultimo, avere una cultura della connettività, comprendere che la funzione di un nuovo giornalismo è mettere i lettori nella condizione di accedere alle informazioni più interessanti che risiedono sulla rete. Il blog fa storia: i lettori apprezzano fonti informative che permettono di raggiungere livelli di approfondimento e diversificazione della notizia.

Ma l'approccio verso un modello di informazione basato su internet è strettamente connesso alle specifiche caratteristiche del singolo giornale. Una soluzione pensata per un lettore di una città di provincia americana può non essere valida per un lettore francese, tedesco o italiano. Su internet si deve quindi agire coniugando gli aspetti di comunicazione globali, conseguenti il paradigma della rete, con le esigenze di comunicazioni locali, vale a dire, sintetizzando, un modello *glocal* ovvero globale-localistico.

---

37 [http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com\\_content&task=view](http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com_content&task=view)

## 2.7 Gli ingredienti dell'informazione online

I tempi di creazione delle notizie soddisfano gli editori, non i lettori. Il web, in questo senso, si presta a essere uno strumento flessibile in grado di incrociare i desideri di questi ultimi. L'informazione può essere esposta attraverso differenti filtri multimediali quali video, voce e testo. Il giornale su web è un oggetto in grado di sfruttare la convergenza tecnologica e di creare i presupposti per una più ampia fidelizzazione dei lettori. I blog ne sono l'esempio più evidente: hanno dimostrato nel tempo di essere un ingrediente di grande interesse ed efficacia per sviluppare un legame più profondo con il pubblico. Il contenuto proposto su web consente inoltre una tracciabilità completa dei comportamenti dei visitatori e, non ultimo, la capacità di analizzare i dati di accesso in modo da capire dove si concentrano i maggiori interessi e, di conseguenza, adattare la produzione in base a una selezione ragionata. Su quest'ultimo aspetto occorre però prestare estrema attenzione. È vero, la metrica utilizzata nel mondo dell'online permette di creare il palinsesto delle notizie in base ai gusti e profili dei lettori, ma questa logica presenta i suoi rischi e, come dice John Carroll<sup>38</sup>, former editor del *Los Angeles Times*, può produrre effetti molto negativi. Il giornalista ha il compito di valorizzare l'informazione in base a un criterio professionale, non può dipendere unicamente dai desideri del lettore. A questo proposito Carroll ricorda che la notizia più visitata nel 2005 sul sito web del *Seattle Time* è stata quella che riguardava una “relazione illecita” di un uomo con un cavallo. Avrebbe senso seguire ciecamente gli interessi dei lettori?

Edward Roussel, direttore editoriale dell'inglese *Telegraph*, evidenzia<sup>39</sup> alcuni importanti punti di attenzione per avviare una transizione coerente al mondo digitale. Per esempio, limitare l'ampiezza degli argomenti trattati e focalizzarsi sui propri punti di forza. Le notizie, viene ricordato, possono ormai provenire da un numero smisurato di fonti, ciascuna con un proprio livello di autorevolezza nelle singole aree tematiche. È quindi opportuno sopperire alle carenze, o debolezze, indirizzando la ricerca di contenuti verso siti complementari in grado di aggiungere valore alla propria informazione, diventare parte di un network in grado di provvedere a una più ampia e completa catena di approvvigionamento dei contenuti. Il futuro del giornalismo è trasmettere esperienza, il contenuto in sé ha un valore secondario.

---

38 [http://www.niemanwatchdog.org/index.cfm?fuseaction=ask\\_this.view&askthisid=00203](http://www.niemanwatchdog.org/index.cfm?fuseaction=ask_this.view&askthisid=00203)

39 <http://www.ajr.org/Article.asp?id=4679>

## **2.8 Assecondare i tempi del web**

La tempistica delle notizie dei quotidiani soddisfa la logica di produzione della stampa, ma non gli interessi dei lettori. Nell'esperienza online la creazione delle notizie deve essere costante. Non ha una fine, non ha un inizio. Di conseguenza si deve agire assecondando questa realtà. La tecnologia lo permette. Questo non significa che le redazioni devono essere attive 24 ore su 24, 7 giorni su 7. È necessario individuare quali sono le preferenze dei lettori in termini di accesso alle pagine, l'intervallo di tempo in cui concentrare le proprie forze. Informazione non significa solo breaking news, questo è il compito e la *mission* di una Reuters o di una Associated Press. Il giornale ha un ruolo preciso, aggiungere valore alla notizia: guardare quest'ultima da molteplici angolature e canali interattivi, creare le opportunità per una stretta relazione con il pubblico.

## **2.9 Esaltare i punti di forza e pensare in un'ottica di aggregazione delle notizie**

Il modello di business perfetto cui allinearsi non è scritto da nessuna parte, ma alcune indicazioni di massima vengono date. La competenza di un giornale è produrre informazione, la distribuzione su carta è una delle tante opzioni. Dare la possibilità ai lettori di intervenire ed essere coinvolti, cercare di guardare alla creazione di comunità sociali. Non produrre contenuti esclusivamente in proprio, ma pensare in una logica di aggregazione di notizie. Compito di un giornale è creare conoscenza, fare in modo di essere nella posizione di mettere a disposizione il meglio del meglio su un ampio spettro di argomenti. Per il giornali locali il consiglio è diventare iperlocali, è questo il terreno sul quale può essere impostata una strategia vincente. News nazionali e internazionali vengono proposte meglio altrove, inutile sfidare la concorrenza e accollarsi costi inutili.

## **2.10 Informazione autoprodotta**

L'innovazione, nel settore dei media tradizionale, avviene laddove si fanno grandi sperimentazioni. E queste ultime avvengono sia all'interno dei gruppi editoriali, sia nell'universo parallelo della blogosfera e delle reti sociali. Il fenomeno dei Citizen Media non deve essere sottovalutato. Il rapporto sullo Stato dei Media individua 1.500 fonti di informazione autoprodotte, con una offerta tipicamente basata su blog e video. Il futuro del giornalismo appare quindi sempre più come un ibrido che tende ad assimilare progressivamente nuove tecnologie e forme di comunicazione.

Il web sta diventando parte integrante della nostra vita quotidiana. La rivoluzione digitale, se da una parte pone il mondo dell'editoria della carta stampata di fronte a una sfida storica in termini di ricerca di un nuovo assetto dell'industria dell'informazione, dall'altra rappresenta una opportunità per arricchire e diversificare il giornalismo. È bene ripeterlo, è il giornalismo che conta, non i giornali. La comunicazione nel modello della carta stampata contempla un consumatore passivo, internet permette interazione e reazione da parte del lettore. Uno degli aspetti più interessanti è che i costi di ingresso, una volta improponibili ai più, si sono abbassati vertiginosamente in quanto la produzione di informazione su web è di gran lunga più bassa rispetto alla carta. Grazie a internet, editori e produttori di informazione possono stabilire una presenza virtuale su mercati stranieri senza dovere investire in strutture locali dedicate al processo di stampa.

## **2.11 Nessuna alternativa a una logica di relazione a rete**

*Financial Times*, *Wsj*, fanno pagare la visione di parte dei loro contenuti, così come si è abituati a pagare per vedere film, TV (alcune) e, adesso, musica. Ma l'informazione è differente, scrive Jeff Jarvis<sup>40</sup>. Primo perchè non è un bene finito, ce n'è in abbondanza, la concorrenza è infinita e c'è sempre qualcuno pronto a prendere il posto di altri. Mettere dei balzelli al contenuto riduce l'audience e di conseguenza riduce il potenziale pubblicitario. Non solo, ma non è nemmeno apprezzato dagli editorialisti che vedono diminuire la lettura dei loro interventi, proprio per il fatto che se il contenuto è protetto non può essere raggiunto da un meccanismo di ricerca. Un articolo senza link, dice Jarvis, è un articolo che non ha lettori e pertanto nessun valore. Jarvis è inoltre critico nei confronti della stampa generalista. Il suo motto è: *“Do what you do best and link to the rest”*, fai quello che sai fare meglio e integra il meglio attraverso collegamenti ad altri siti o fonti di informazione valide. È questo il modello che secondo Jarvis si deve perseguire. Come riportato nella precedente ricerca Ejo<sup>41</sup>, *I giornali e internet verso un modello sostenibile*, siamo una società che stabilisce sempre più una network relation, una logica di relazione a rete e i giornali devono concepire la propria evoluzione in base a questo principio. È inutile pensare di creare tutto al proprio interno o replicare ciò che già esiste: è più importante creare una notizia di per sé, o attivare quei meccanismi che permettano di avere una più completa informazione?

---

40 <http://www.guardian.co.uk/media/2009/feb/23/digital-media-online-content>

41 [http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com\\_content&task=view](http://www.ejo.ch/index.php?Itemid=48&id=1240&option=com_content&task=view)



L'intento è la creazione di un universo di relazioni, possiamo pensare di fare al meglio ciò che sappiamo fare, e investire nella *link logic*, un modello di relazioni che crei un'informazione diversificata e di valore.

## **2.12 Dal blog alla stampa**

In uno scenario così diversificato i percorsi originali e le sperimentazioni sono molteplici. E' il caso di The Printed Blog<sup>42</sup>, una startup fondata da un imprenditore software, Joshua Karp. Dall'inizio dell'anno, Karp ha avviato un'iniziativa editoriale, il cui contenuto deriva da un'aggregazione di blogger di qualità, che prevede due edizioni giornaliere distribuite come free press in alcune città americane; le prime sono state San Francisco e Chicago. Karp è convinto che la carta rimarrà il meccanismo di base dell'informazione per molti anni ancora. The Printed Blog punta a una localizzazione dell'informazione cercando di creare sufficiente interesse da parte degli investitori pubblicitari i quali sono nella condizione di orientare e focalizzare meglio il proprio target. Karp afferma che i costi di produzione e distribuzione di un singolo numero non dovrebbero superare i 15 mila dollari. Il tutto è possibile azzerando al minimo i costi di redazione. Uno staff di nove persone è responsabile per la parte di processo e contenuto generato dai blog. La filosofia di The Printed Blog consiste nel cambiare le modalità con le quali la gente interagisce con l'informazione e cerca di dare una risposta formulando una diversa ipotesi e un diverso modello di business. Tutto ciò ispirandosi alla generazione di contenuti provenienti dai blog con una focalizzazione su singole realtà locali. Più che un quotidiano The *Printed Blog* si presenta come un magazine di tendenza fondato sui meccanismi di interazione con le reti sociali Facebook, Myspace, Twitter, Flickr.

## **2.13 Un processo di trasformazione**

È bene comunque mettere in evidenza che tutte le previsioni circa la prossima fine dei giornali siano in gran parte azzardate. Ciò che sta accadendo è piuttosto un processo di trasformazione che presenta ritmi e toni diversi a seconda delle aree geografiche, abitudini culturali e stili di vita. È certo che tutto non sarà più come prima. Ma il cambiamento è già avvenuto ed è in continuo sviluppo. I giornali hanno intrapreso una forte diversificazione nell'ultimo decennio mettendo in atto una logica di complementarietà tra informazione

---

42 <http://www.theprintedblog.com/>

offline e online con la creazione di redazioni integrate e un utilizzo sempre più spinto di contenuti multimediali . E l'innovazione è in continuo divenire. Probabilmente i giornali di oggi non saranno più gli stessi di domani: cambieranno nella sostanza, sia in termini di contenuti prodotti, sia nel modo in cui questi contenuti verranno distribuiti, su carta piuttosto che online o attraverso altre tipologie di comunicazione che la tecnologia renderà nel tempo disponibili. A questo proposito è interessante seguire il progresso della numerose sperimentazioni intraprese dai giornali nell'offrire ai lettori la possibilità di accedere alle notizie mediante telefono cellulare o lettori elettronici di nuova generazione.

Con molta probabilità i grandi giornali riusciranno a governare la transizione e, nonostante siano costantemente sotto pressione, rimarranno delle fonti di informazione primarie. Ma la sfida del passaggio a una nuova forma di comunicazione mette in discussione l'intero assetto della struttura editoriale. Quest'ultima dovrà necessariamente evolvere verso una forma più leggera e flessibile, diminuendo progressivamente molti dei costi fissi ereditati dalle gestioni precedenti, mettendo in discussione lo stesso ruolo delle redazioni e introducendo nuove competenze multimediali e tecnologiche. Le probabilità di successo saranno direttamente proporzionali al coraggio con cui si affronteranno queste sfide. Quali sono gli scenari più verosimili? Il capitolo seguente cerca di dare una risposta mettendo in luce gli elementi che, allo stato delle cose, possono influenzare in modo significativo il futuro dei giornali.

### 3. Costi online-offline

Guardando allo scenario generale la partita dell'accesso a pagamento sembra ormai persa. Siamo in presenza di una condizione insanabile? Il mercato impone nuove regole di gioco ed è con queste con cui si deve ragionare? Non si deve nemmeno credere che abbandonare la carta per passare all'online possa consentire una riduzione dei costi sufficiente a sostenere un'organizzazione del lavoro dimensionalmente uguale alla precedente. Come produrre giornalismo di qualità, sostenere costi di redazione elevati se l'unica fonte di guadagno è l'investimento pubblicitario che su internet appare estremamente volatile? Quest'ultimo non è sufficiente a ripagare i costi complessivi. I giornali, non parliamo di pubblicazioni di secondo livello, ma quotidiani consolidati a livello nazionale, o importanti giornali locali, che dovessero avere un'esclusiva distribuzione online potrebbero sopravvivere? La risposta è no. Oppure sì, ma ripensando interamente l'organizzazione del lavoro, come per esempio sta facendo il *Post Intelligencer* di Seattle che ha ridotto la redazione passando da 165 a 20 giornalisti, ha impostato una logica di aggregazione di notizie e ha messo a punto uno stile che non ha più molto a che fare con un giornale tradizionale, ma si avvicina a quello inventato dall'*Huffington Post* (vedi pag.38), con commenti e reporting di persone esterne alla redazione.

#### 3.1 Le nuove regole del gioco

Sostenere i costi operativi di un modello online, garantendo lo stesso livello qualitativo che i giornali possono assicurare su carta, ruota attorno ai soliti e semplici meccanismi: pubblicità e pagamento per accesso ai contenuti. Nel mondo della carta stampata l'equivalente dei ricavi per l'accesso ai contenuti è garantito dalle copie vendute; nell'online, tranne rare eccezioni, la lettura non genera direttamente alcun ricavo. Nella stragrande maggioranza dei casi, i giornali che hanno iniziato a operare su web hanno sposato il modello della free press: accesso libero ai contenuti e ricavi pubblicitari. Giusto o sbagliato? Né l'uno, né l'altro, è una conseguenza delle abitudini innescate da internet il cui modello ha modificato in profondità il tradizionale approccio all'informazione e ha messo in discussione regole e abitudini consolidate. Per potere immaginare un futuro sostenibile si devono valutare le possibili opzioni di diffusione delle informazioni; una volta individuati i canali più appropriati, ricercare le regole economiche che possano sostenere le nuove modalità di

rapporto con i lettori. Può essere la carta, il web, così come qualsiasi altra soluzione tecnologica diventi apprezzabile e diffusa tra i consumatori.

### **3.2 Il successo finanziario**

Per gli operatori del settore è necessario analizzare quali sono i costi alla base di ciascuna singola modalità di comunicazione editoriale e predisporre tutte le possibili strategie di breve e lungo periodo che possano determinare un futuro sostenibile. Arthur Sulzberger, presidente della New York Times Company, si domanda cosa si deve fare per riuscire a conseguire un fatturato sufficiente per mantenere in attività redazioni che possano garantire un giornalismo di qualità.<sup>43</sup> La risposta, secondo Sulzberger, è ovvia, il successo finanziario sarà garantito nel lungo periodo dalla velocità con la quale il fatturato digitale riuscirà a superare, o quanto meno a compensare, la diminuzione del fatturato su carta (gli analisti rilevano come nei primi nove mesi del 2008 l'online abbia consentito di ridurre le perdite sulla carta stampata di solo 1,7 centesimi per ogni dollaro perso sulla carta stampata<sup>44</sup>.) Per raggiungere una condizione di sostenibilità il *NYT* si focalizza su tre livelli: attrarre più lettori, rafforzare le relazioni con il pubblico, valorizzare i contenuti sotto il profilo economico. Vi sono vari tipi di soluzioni che possono essere messi in atto affinché i siti di informazione online possano adattarsi alle mutate condizioni finanziarie ma, dice Sulzberger, la crisi dei giornali è un pò come la crisi del sistema bancario: si sa che esiste una risposta, ma non si sa quale può essere. Nell'immediato significa affrontare una riduzione complessiva delle spese, il che vuol dire chiusura di siti produttivi, nuove modalità di distribuzione, riduzione della dimensione dei giornali e licenziamenti. Accanto a queste misure è indiscutibile che vi debba essere un impegno in un'azione costante per re-inventare un modello di giornalismo sul web, una sfida che coinvolge il mondo dell'imprenditoria, della tecnologia e del giornalismo.

### **3.3 Chi paga?**

La percentuale del fatturato online pubblicitario è una piccola percentuale del valore globale dell'advertising e varia in media tra il 3 e l'8%. La crescita della pubblicità online per i 13 più grandi giornali americani nei primi cinque anni del 2000 è stata del 35%, ma nel primo

---

43 <http://www.nyco.com/investors/presentations/investors-presentations-20090312.html>

44 <http://www.nieman.harvard.edu/reportsitem.aspx?id=100924>

trimestre del 2007 si è ridotta al 18%. Cosa possono fare le media companies quando si accorgono che il fatturato online non riesce a compensare la perdita nel business tradizionale? Si devono trovare nuove modalità per incrementare il fatturato e ridurre le spese. Da parte di alcuni giornali, *Wall Street* e *Financial Times*, vale ancora un forma ibrida di accesso, ma per la stragrande maggioranza dei quotidiani si è ormai approdati al modello *free* sostenuto esclusivamente dalla pubblicità. Media News, una catena che possiede 57 giornali, afferma che il 7% delle vendite viene generato da pubblicità online e l'obiettivo è riuscire a portare questa percentuale al 20% entro il 2012, percentuali che iniziano a rendere più sostenibile la profittabilità complessiva degli editori.

### **3.4 I costi della carta e i costi dell'online**

Andrew Currah del Reuters Institute for the Study of Journalism, afferma<sup>45</sup> che è estremamente difficile comprendere come siano ripartiti i costi tra carta e web per quei giornali che hanno in esercizio una formula ibrida online-offline in quanto le spese vengono condivise tra le due piattaforme editoriali. Mediamente, nei giornali inglesi a diffusione locale-regionale, i costi operativi ricadono per il 90% sulla carta e per il 10% sull'online, ma questo dipende essenzialmente dal fatto che, o sono in una posizione che non permette loro di fare ulteriori investimenti o hanno scelto di utilizzare il web prevalentemente come contenitore del contenuto cartaceo. Solo i grandi gruppi editoriali, dice Currah, possono mettere in gioco redazioni unicamente dedicate alla produzione di informazione digitale e conseguenti ingenti investimenti nella piattaforma tecnologica.

Frédéric Filloux, attuale editor della divisione internazionale del gruppo norvegese Schibsted, ha cercato di analizzare i costi<sup>46</sup> di una struttura editoriale di tipo tradizionale. Per il 25%-35%, dice Filloux, sono costi assorbiti da carta e stampa, un altro 30%-40% è imputabile alla distribuzione e un 18%-25% è rappresentato dal costo editoriale. Il rimanente, circa un 10%-15%, sono spese amministrative e di marketing. Questa segmentazione dei costi può variare da paese a paese, ma in buona sostanza si può asserire che il 60% sono costi industriali, costi, evidentemente, che si riducono sensibilmente nel momento in cui si decide di passare all'online in quanto il valore della spesa di infrastruttura tecnologica per un'attività esclusivamente su web corrisponde circa a un 10% dei costi

---

45 <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/about/news/item/article/clickstream-journalism.html>

46 <http://www.mondaynote.com/2008/09/29/the-economics-of-moving-from-print-to-online-lose-one-hundred-get-back-eight/>

complessivi, sei volte inferiore a quello della carta. Ma in una realtà *full web*, appurata una grandezza del 10% per l'infrastruttura tecnologica, quali potrebbero essere i costi globali da sostenere? Il costo principale sarebbe quello editoriale. Se si prende come esempio il costo aziendale di un giornalista a 60 mila euro l'anno e lo si rapporta a una redazione come il *New York Times* che conta circa 1.400 giornalisti o al *Los Angeles Times* che ne ha 720 (dieci anni fa erano 1300), o ancora al *Washington Post* che ne ha 600, i conti dei costi editoriali sono presto fatti. In un giornale europeo a tiratura nazionale lo staff editoriale ha invece dimensioni più ridotte.

Viste queste premesse e considerato che – dice Filloux - le strutture redazionali tradizionali non sono l'esempio della migliore produttività, si potrebbe ipotizzare che una buona qualità di informazione prodotta da un giornale online possa essere assicurata da un centinaio di giornalisti professionisti full-time. In queste persone Filloux include redattori, corrispondenti, inviati, grafici. Per una redazione di questo tipo il costo personale annuo sarebbe di circa 6 milioni di euro (100 giornalisti a 60 mila euro l'anno). A questo aggiungiamo un costo di un milione di euro per i costi di infrastruttura tecnologica (il 10% della spesa complessiva), 2 milioni di spese marketing e un altro milione di costi amministrativi per un totale 10 milioni di euro l'anno. Dalle percentuali ipotizzate dall'editor di Schibsted, si deduce che il costo da sostenere per mese sia di circa 830.000 euro. Quanti visitatori unici sono necessari per coprire questi costi? Il fatturato medio, secondo le statistiche più accreditate varia da 10 ai 25 centesimi di euro mese per visitatore. Prendendo in considerazione l'ipotesi più conservativa, 10 centesimi, significa che il sito dovrebbe assicurare quanto meno 8,3 milioni di visitatori unici al mese. Il fatturato annuo per visitatore sarebbe compreso tra 1,2 e 3 euro. Ciò significa che il modello online puro, allo stato attuale e nell'ipotesi prospettata da Filloux, potrebbe essere economicamente fattibile, da parte di coloro che attualmente sono attivi su un modello ibrido offline/online con un numero di visitatori medio superiore agli 8 milioni, soltanto al prezzo di una drastica riduzione di personale. Il che significa pensare a un'informazione completamente diversa da quella oggi erogata dai quotidiani. Un esempio è quello dell'*Huffington Post* che molti osservatori descrivono come un caso di successo e innovazione nel modello di business del giornalismo<sup>47</sup>. Il co-fondatore Arianna Huffington è stato riconosciuto come Media Person of the Year del 2008 dall'influente I Want Media. L'*Huffington Post* ha introdotto una nuova

---

47 <http://www.iwantmedia.com/personoftheyear/08.html#comments>

formula editoriale nel panorama dei giornali digitali. Creato nel 2005 è diventato una voce influente sfruttando il potenziale delle nuove forme di comunicazione, in particolare blog e video; un vero giornale multimediale impostato secondo criteri innovativi che nascono, appunto, dalle nuove opportunità tecnologiche. Nel febbraio del 2008, in base ai dati Nielsen Online, è riuscito ad attirare 3,7 milioni di visitatori unici ed è il sito che è riuscito a stabilire il più alto numero di accessi tramite i blog. Il valore dell'*Huffington* è valutato in 200 milioni di dollari, il che vuol dire 50 dollari per visitatore. Come questo sia stato possibile, lo spiega bene un inciso di Fred Harman, venture capitalist della Oak Investment Partners: “È in corso un inevitabile spostamento dall’offline verso l’online, con un pubblico che ricorre sempre più a internet per ottenere ogni genere di informazioni. Le ultime elezioni hanno dimostrato quanto potente e influente possa essere *The Huffington Post*. Sono inoltre convinto - ha aggiunto Harman - che la percezione che gli inserzionisti avevano di questo giornale sia ormai cambiata e lo considerino un sito d’informazione chiave nel panorama mainstream”.

### **3.5 Dalla carta all'online, il caso del finlandese Taloussanommat**

Per comprendere quali sono le differenze tra una produzione online ed una offline è utile rifarsi alla recente storia del quotidiano finanziario finlandese Taloussanommat che a dicembre 2007, a causa della diminuzione progressiva del numero di copie vendute e a una condizione di cronico indebitamento, ha deciso di cessare la produzione cartacea e focalizzarsi unicamente sull'online. Dal rapporto redatto dalla City University of London<sup>48</sup> si apprende che il giornale, che vantava una vendita di 72 mila copie, nel passaggio al web - eliminando spese di carta, stampa e distribuzione - è riuscito a ridurre i costi complessivi del 52%. Altri risparmi sono stati ottenuti con una riduzione del personale: oggi sono attivi 16 giornalisti e 10 persone che lavorano nel marketing, amministrazione e area tecnologica. Nello stesso tempo i ricavi sono diminuiti di circa il 75% a causa della riduzione del volume pubblicitario e della mancata vendita in edicola. In altre parole il valore economico dell'online è diventato un quarto della carta. L'attuale condizione finanziaria del quotidiano finlandese è ora migliorata in quanto il risparmio sui costi industriali è stato superiore al valore della perdita pubblicitaria. A fine 2008 il numero medio di visitatori unici è stato di 300 mila a settimana, di gran lunga superiore ai precedenti 72 mila lettori della copia

---

48 [http://www.city.ac.uk/journalism/dps/thurman\\_mylylahti.pdf](http://www.city.ac.uk/journalism/dps/thurman_mylylahti.pdf)

stampata. Considerato il tempo di lettura medio su carta e online - quest'ultimo per il Taloussanomat è di 3,5 minuti per visita - il rapporto mette in evidenza un tempo di lettura medio a settimana fosse di 216 mila ore su carta contro 57 mila ore su web, pari a una riduzione di circa il 75%. Le fonti di ricavi, a fine 2008, arrivano per il 60% dalla pubblicità, per un 20-25% da distribuzione concordata di contenuti presso altri siti, per un 10-15% da convegno sponsorizzata e per un 5% da newsletter su specifici segmenti di utenza. La storia del quotidiano finlandese evidenzia come la scelta dell'online come unico canale di comunicazione può avere senso soltanto se in presenza di una condizione di non profittabilità o di break-even del prodotto cartaceo. Tuttavia emerge come sia possibile impostare un giornalismo online che garantisca una discreta sostenibilità economica.

### **3.6 Settimana corta per i quotidiani**

Nello scorso dicembre Fitch Ratings Services<sup>49</sup>, l'agenzia che monitora lo stato di salute delle società che operano nel settore dei media, ha previsto una crisi di ampie dimensioni. Più e più giornali ed editori saranno sommersi da problemi che causeranno una chiusura o liquidazione di testate storiche; molte città potrebbero non avere più il giornale di carta. Lo scenario più probabile è una definitiva migrazione di molti giornali al web, salvaguardando su carta alcune edizioni speciali, per esempio, nel mondo anglosassone, l'uscita della domenica, tradizionalmente la più venduta.

È tempo per l'industria dei giornali di affrontare la recessione ed emergere con una struttura in grado di mettere in moto una innovazione. I tempi sono stretti, occorre darsi da fare, non è più questione di anni, ma di mesi. Tutto questo può significare un accentuato fenomeno di consolidamento del settore, ma la fusione tra più gruppi può mettere in modo nuove risorse di investimento. Nelle realtà locali e metropolitane vi sarà sempre meno spazio per più di un giornale. Il contenimento dei costi porta anche ad ipotizzare forme ibride di produzione online-offline. Per esempio, come suggerito da Martin Langeveld<sup>50</sup>, non più produzione del quotidiano 7 giorni su 7, ma due uniche uscite, il mercoledì e il sabato. In contemporanea un'attività 24 ore su 24, 7 giorni su 7 su web con un impianto editoriale supportato dalle più avanzate tecnologie.

Quali potrebbero essere gli svantaggi di un simile modello? Da una parte, la perdita dei

---

49 <http://www.fitchratings.com/>

50 <http://newsafternewspapers.blogspot.com/2008/11/bottom-line-how-it-fares-when-you-nuke.html>



lettori del prodotto cartaceo 5 giorni su 7, anche se l'incremento delle vendite del mercoledì e del sabato potrebbe compensare in parte la perdita e alla lunga superarla. Dall'altra, una perdita di fatturato, ma con opportuni adattamenti si potrebbe pensare di trattenere circa l'80% del fatturato, d'altra parte esistono ancora molti clienti che vogliono vedere la pubblicità sulla carta. Tra i vantaggi, una riduzione consistente di spese di distribuzione e stampa così come a livello di costi generali, che potrebbero diminuire del 50%. Ulteriori riduzioni potrebbero essere trovate dando in outsourcing l'intera produzione e distribuzione. Una logica di questo genere potrebbe inoltre favorire un aumento dei lettori su web, in particolare del pubblico più giovane. Il fatturato online potrebbe contare su nuove opportunità e crescere in modo più consistente. Può essere posto come obiettivo il raddoppio del fatturato online in un periodo di cinque anni. In una condizione di questo tipo si potrebbe aprire la possibilità di assumere una posizione strategica e sfruttare in modo più incisivo potenzialità online e digitali. Langeveld ha poi costruito un ipotetico modello rifacendosi a costi di produzione e fatturato dell'industria. Una proiezione su un periodo di cinque anni può prevedere una riduzione del fatturato operativo tra il 20 e il 50% tendenzialmente compatibile con la diminuzione dei costi del modello *full print* sette giorni su sette.

### **3.7 Trasformazione obbligatoria**

Ken Auletta, giornalista, autore dal 1992 della rubrica *Annals of Communications* del *New Yorker Magazine* e fervente sostenitore dell'unicità dell'online rispetto al giornale tradizionale, ha affermato<sup>51</sup> che i giornali devono ormai convincersi che sono obbligati a trasformarsi. Si deve passare da una logica di protezionismo dello status quo a una logica di cambiamento che asseconi le nuove modalità di comunicazione interattiva, dice Auletta. Se tutto questo non avviene i giornali saranno destinati a rimanere in una situazione molto problematica.

Le attività online del *New York Times* generano un profitto del 12% sulle entrate complessive del gruppo. Ora, se si azzerassero i costi di distribuzione e stampa, si potrebbe ottenere un risparmio del 65% dei costi attuali, ma verrebbero meno i guadagni generati dalla vendita e l'unica fonte di sostentamento si ridurrebbe alla pubblicità. Per cui il risparmio del 65%, al netto della mancata vendita in edicola, sarebbe di gran lunga inferiore

---

51 <http://thephoenix.com/BLOGS/dontquoteme/archive/2009/02/10/dqm-chats-with-ken-auletta.aspx>

e incompatibile con una gestione dell'esistente. La riflessione è sui costi del personale. I grandi giornali, afferma il giornalista del *New Yorker*, spendono milioni di dollari per mantenere propri corrispondenti in alcune aree geografiche, ma il consumatore può scegliere più cose sul web e potrebbe non avere necessità di un'informazione come quella offerta da un grande giornale. Per le grandi agenzie di stampa, si pensi all'Associated Press, l'investimento in risorse dislocate in più aree geografiche è monetizzato, per il grande giornale no.

### **3.8 Il valore del lettore**

Il sito del *New York Times* ha un numero di 15 milioni di visitatori unici (dati febbraio 2009) mentre l'edizione quotidiana del giornale ha circa un milione di lettori. Nonostante la differenza numerica il lettore del quotidiano ha un valore pubblicitario più alto rispetto al lettore online. Secondo Hirschorn,<sup>52</sup> in base alle analisi più comuni, si è portati a credere che un prodotto basato su web possa garantire la sopravvivenza di solo il 20% di uno staff redazionale come quello del *NYT*. E la ristrutturazione conseguente avrebbe un effetto devastante sulla qualità e tipologia dei contenuti erogati. Significherebbe ripensare completamente la modalità di produzione delle notizie. Forzati a trovare una possibile strategia di profitto sul web, si dovrebbe ottimizzare l'utilizzo di corrispondenti e inviati definendo rapporti diversi soprattutto con coloro che coprono aree geografiche il cui interesse da parte dei lettori è debole. Blogging e local reporting, in occasione di eventi straordinari, si sono rivelati una fonte primaria di informazione. Occorre dunque che queste opportunità vengano gestite in modo strutturale e non siano improvvisate.

### **3.9 UK: online, bene, ma non sufficiente**

Ben Hughes, direttore commerciale e deputy chief executive del *Financial Times* ammette di non potere fare più affidamento sul fatturato cartaceo così come in passato. Cerchiamo in tutti i modi di introdurre nuove operazioni che possano portare un guadagno aggiuntivo. Hughes ritiene che la pubblicità online sia una delle più importanti opzioni. Attualmente copre uno share del 15%, ma nei prossimi anni è credibile pensare di incrementare la quota a un 30-40%. Il *FT* ha mantenuto un accesso a pagamento per articoli selezionati. Uno dei pochi, insieme al *WSJ*, ad essere riuscito in questa operazione. A tutti è comunque garantita

---

<sup>52</sup> <http://www.theatlantic.com/doc/200901/new-york-times>

la visione gratuita di 5 articoli al mese, altrimenti si può optare per una registrazione gratuita che assicura una visione di 30 articoli, dopo di che si passa all'abbonamento vero e proprio a un costo di 100 dollari l'anno. Ma il giornale ha introdotto ulteriori interventi finanziari come, per esempio, l'aumento del prezzo di copertina. Per il dirigente del *FT* è del tutto utopico pensare che la pubblicità online possa agganciare il valore complessivo generato dalla carta. Complessivamente il numero dell'online in termini di visitatori e giro d'affari, è in crescita, ma non determina la possibilità di mettere in gioco un modello di business sostenibile senza il complemento delle risorse cartacee. Al *FT* le cifre sono incoraggianti. Nell'ultimo anno l'aumento dei visitatori è stato del 20%. Grimshaw, publisher e managing director del gruppo, rileva inoltre come le agenzie pubblicitarie siano disposte a pagare di più in cambio del massimo standard qualitativo, come quello assicurato dal *Financial Times*. L'apprezzamento per i giornali cartacei appare più forte in Inghilterra rispetto agli Stati Uniti. Il *Telegraph* ha raggiunto una media di oltre 19 milioni di visitatori unici per mese. Circa il 20% dello share pubblicitario proviene dall'online, sebbene il gruppo non rilasci cifre ufficiali. Non siamo più soltanto un giornale nell'accezione tradizionale, afferma David King, direttore del Telegraph Media Group. Le risorse multimediali permettono di creare testo, audio e video. La piattaforma digitale crea valore per gli stessi investitori pubblicitari che possono essere messi nella condizione di proporre campagne marketing attraverso differenti canali di comunicazione.

## 4. Google, internet e la logica di aggregazione

Il grafico seguente<sup>53</sup> mostra la dinamica dell'accesso all'informazione nel mercato americano. In base a questi dati internet è ormai diventata più popolare dei giornali ed è l'unico canale, al contrario di televisione e stampa, a presentare una crescita sostenuta. Il sorpasso di internet sui giornali è avvenuto nel 2008. Dal 2007 al 2008 internet è passata dal 24% al 40% mentre le persone che leggono i giornali sono rimaste stabili intorno a una percentuale del 35%. Il dato su cui riflettere è il drastico cambiamento avvenuto in questi ultimi 8 anni. Nel 2001 era il 13% a utilizzare internet come fonte di informazione, mentre i giornali erano al 45%. I rapporti di forza sono quindi definitivamente mutati.

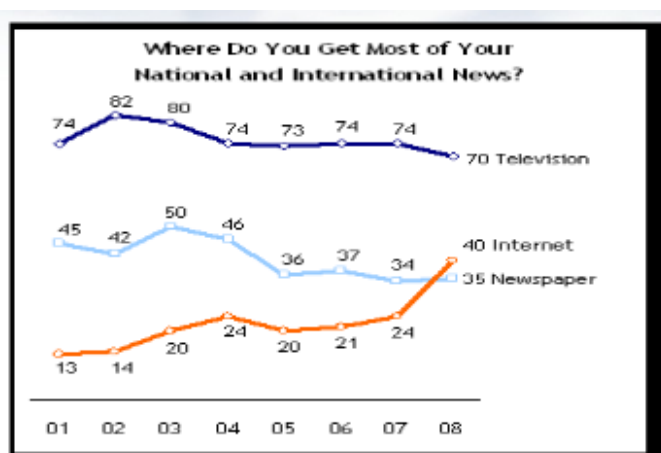


Figura 8: accesso all'informazione nel mercato americano

### 4.1 Salvaguardare il rapporto con i lettori

L'industria dei media ha in generale riservato scarsa attenzione ai sistemi digitali in quanto il fatturato pubblicitario di questi ultimi non ha mai rappresentato un'alternativa alla carta stampata (in base ai dati esposti da Frédéric Filloux nel blog MondayNote, prendendo come riferimento alcuni giornali nazionali americani, il rapporto del fatturato medio per lettore è 1 a 50<sup>54</sup>). La domanda cui gli editori hanno cercato e cercano di dare risposta è semplice: quando il web potrà generare un livello di investimento paragonabile a quello dei giornali? Forse mai. Ma questo non vuol dire che l'online non sia di per sé una forma di giornalismo da perseguire. La ricerca di un modello digitale è una sfida a una esigenza espressa dai

53 <http://www.pewinternet.org/Presentations/2009/The-New-News-Mediascape.aspx>

54 <http://www.mondaynote.com/2009/03/08/raw-data-comparing-arpus/>

lettori, i quali evidenziano una progressiva tendenza ad accedere alle notizie via web.

La domanda da porsi è quindi la seguente: come possono i giornali salvaguardare la relazione con una fetta di pubblico sempre più consistente che vuole accedere all'informazione in modo diverso dal passato? Molti siti di quotidiani non sono esaltanti e nel tempo si è creato uno scompensamento tecnologico rispetto all'ecosistema della rete, si pensi a YouTube, Facebook, tutte le soluzioni che si sono affacciate in termini di social networking e, conseguentemente, condivisione delle informazioni. Il risultato è che i siti web dei giornali appaiono, nel loro complesso, sempre meno attraenti nei confronti di potenziali lettori. Una verità, quest'ultima, contenuta nei dati raccolti da Alan Mutter<sup>55</sup> (vedi tabella) da cui si rileva come il tempo medio trascorso dai visitatori su siti di Google, Msnbc e Yahoo! sia sei volte superiore al tempo trascorso su alcuni importanti siti di giornale.

<b>Top 10 site comparison</b>			
	Average		Average
Ten largest websites	time/visitor Sep 2007	Ten largest news sites	time/visitor Mar-Aug '07
Google	0:56:49	NY Times	0:20:20
Microsoft	1:21:14	WashPost	0:14:14
Yahoo!	2:10:35	USA Today	0:10:57
Time Warner	2:57:54	Wall St Journal	0:09:55
News Corp.	1:52:01	LA Times	0:12:34
eBay	1:17:59	Bos Globe	0:14:19
InterActiveCorp	0:19:45	San Fran Chron	0:04:55
Amazon	0:18:19	Chi Tribune	0:11:46
Apple	0:57:33	NY Post	0:06:07
Wikimedia	0:14:27	SeaTimes/P-I	0:14:54
<b>Group average</b>	<b>1:14:40</b>	<b>Group average</b>	<b>0:12:00</b>

Source: Nielsen/NetRatings

**Figura 9: tempo medio degli utenti sui motori di ricerca**

## 4.2 Il vero concorrente dei giornali è Google

Negli Stati Uniti l'età media dei lettori dei quotidiani si sta avvicinando ai 60 anni ed è prossima allo zero mano a mano che ci si sposta nella fascia di età dei ventenni. Il numero dei lettori è in costante decrescita, anno dopo anno, trasversalmente a tutti i gruppi demografici. Di questo passo il lettore tipo dei giornali diventerà il pensionato.

<sup>55</sup> <http://newsosaur.blogspot.com/>

In altre parole, dice Langeveld <sup>56</sup>, i giornali sono diventati dei dinosauri e molto presto non verranno presi in considerazione come migliore mezzo per traghettare la pubblicità ai clienti. La maggior parte dei giornali continua a essere focalizzata sulla stampa e l'organizzazione stessa del lavoro di redazione è ancora prevalentemente impostata attorno al processo di produzione cartaceo. I siti sono il riflesso del prodotto cartaceo e non sono pensati con un schema di comunicazione improntato all'online.

Il modello di business dei giornali online, quanto meno fino a questo momento, è in qualche modo fallito, è stato ucciso da Google e ad altre fonti gratuite per l'aggregazione delle notizie. La speranza che il solo contributo pubblicitario potesse sostenere l'online è svanita. Naturalmente, quando il tempo volge al peggio, riemergono i fantasmi del passato, si richiede un salvataggio finanziario nella forma di micropagamenti, abbonamenti, la possibilità di eludere regole anti-trust e imporre cartelli editoriali per costruire un gigantesco muro di protezione ai propri contenuti e si vuole convincere Google a condividere i proventi pubblicitari. I giornali, dice Jarvis, dovrebbero essere contenti per Google in quanto non fa pagare agli editori per link e audience; Google, di fatto, è l'edicola per i giornali al tempo di internet e criticarne il modello di business è solo una perdita di tempo, si dovrebbe invece pensare ed esplorare nuove modalità per innovare e trasformare il giornalismo. Quest'ultima appare essere la questione più critica.

I giornali dovrebbero innanzitutto avere una posizione più coerente. Non possono criticare Google, e in generale il meccanismo dei motori di ricerca, così come coloro che operano a livello di aggregazione delle notizie, e nello stesso tempo mantenere l'accesso libero ad articoli e notizie. Quest'ultima condizione di fatto legittima la logica di Google: se gli accessi sono liberi quali sono i presupposti per sostenere una battaglia contro i motori di ricerca? A propria difesa gli editori sostengono che nessuna industria avrebbe la minima possibilità di sopravvivere vendendo i suoi prodotti se avesse come concorrente qualcuno che ha la possibilità di regalarli. Vero, ma allora perché non adottare la stessa politica imposta dall'industria musicale? Ovvero mantenere a pagamento prodotti protetti da diritto d'autore? In questo modo i giornali sarebbero teoricamente legittimati a chiedere delle misure di contrasto nei confronti dell'offensiva del mondo internet. Ma così non è. Nessuno vuole mettere in atto un'azione di questo genere perché se i giornali si privassero del traffico generato dai motori di ricerca vedrebbero diminuire immediatamente il proprio audience di

---

56 <http://newsafternewspapers.blogspot.com/2008/11/luther-had-96-theses-me-just-six.html>

oltre il 50%. La critica nei confronti di Google appare quindi strumentale e mira più che altro a ricercare un compromesso economico vantaggioso. In definitiva se non ci fosse Google o succedanei i giornali dovrebbero sostituirsi a esso, a meno di non sovvertire e disconoscere il modello pubblicitario come unica fonte di ricavi. Appare sempre più evidente che la stampa deve iniziare a ragionare nello stesso modo in cui ragionano le internet companies e mirare a rafforzare il numero di lettori attraverso le regole del nuovo mercato digitale.

### **4.3 Il 70% del traffico arriva dai motori di ricerca**

Il web non rappresenta soltanto un esercizio a sottrazione, in termini di costi, nei confronti della carta stampata. Essere su internet significa acquisire una cultura di produzione digitale e investire in risorse e tecnologia. Internet ha cambiato il modo in cui la gente accede alle notizie e legge i giornali, in particolare perché gli utenti utilizzano servizi di aggregazione di notizie e difficilmente vanno direttamente alla fonte informativa del giornale<sup>57</sup>. Andrew Currah del Reuters Institute for the Study of Journalism, afferma<sup>58</sup> che circa il 70% del traffico delle fonti informative su web è generato da risultati di ricerca o feed RSS e solo una quota minoritaria degli accessi avviene attraverso un ingresso diretto al portale. Questo meccanismo se da una parte può generare un elevato numero di accessi dall'altra non si traduce in un livello di lettura qualitativo. Il tempo medio di lettura su web è limitato a pochi minuti. L'abbondanza di notizie generata dal modello internet ha creato di fatto una atomizzazione e polverizzazione nel modo di accedere alle notizie e, al di là di poche eccezioni, una più superficiale lettura degli articoli e delle notizie. Uno studio della McKinsey<sup>59</sup> Tra i giornali inglesi il tempo medio di lettura più alto del visitatore online è di 8,7 minuti per *Daily Mail*, di 5,4 minuti per il *Guardian* e 3,3 minuti per il *Times* mentre per i quotidiani si stima che il tempo medio di lettura sia circa 8 volte più alto rispetto alla media online. Tempo e pagine lette sono i fattori determinanti che possono aumentare il valore di mercato del business online. Il punto essenziale è stabilire il valore di un sito in base al tempo medio di lettura mentre appare discutibile accettare la metrica del numero di visitatori unici. Se un sito ottiene 250.000 visitatori unici grazie a link esterni e questo link

---

57 [http://www.editorsweblog.org/special.php?cat\\_archives=Analysis&offset=0](http://www.editorsweblog.org/special.php?cat_archives=Analysis&offset=0)

58 <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/about/news/item/article/clickstream-journalism.html>

59 McKinsey, *Reshaping Publishers for Digital*(McKinsey, 2008). Based on surveys in UK, France, Germany, Italy and Spain.

genera lo stesso identico numero di pagine lette, il valore di quel traffico è minimo, nel senso che fortifica il rapporto con il sito da cui è partito il link, non con il giornale dove il visitatore è approdato. Deve essere consolidato il rapporto con i lettori, fare in modo che essi possano ricevere servizi unici.

#### 4.4 La logica di aggregazione

Gli internauti più competenti hanno ormai l'abitudine di guardare a una pluralità di siti e scegliere il taglio dell'articolo o della notizia che trovano più interessante. Certo la frustrazione è tanta perché gli aggregatori di notizie drenano pubblicità a coloro che forniscono il contenuto. La logica di aggregazione di Google News è basata su algoritmi che effettuano un'analisi in base alla frequenza con cui vengono letti gli articoli, alla cronologia e all'area geografica. Google afferma che questo meccanismo mette le persone nella condizione di accedere alle notizie secondo modalità del tutto innovative, fornendo una prospettiva più ampia e la possibilità di approfondire gli argomenti. Certo, viene alimentato il traffico verso i giornali, o le fonti di notizie, ma gli editori ritengono che il *click through rate*<sup>60</sup> non sia poi così alto. Gli investimenti pubblicitari aggiuntivi, che potrebbero derivare da un aumento dei visitatori traghettati al sito da un aggregatore di notizie, non hanno un valore equivalente all'accesso diretto. I lettori che cliccano sull'articolo è molto difficile che visitino l'homepage del sito e agiscono secondo un comportamento mordi e fuggi. Di conseguenza non si riesce a sfruttare nel modo più conveniente il potenziale pubblicitario del giornale. L'altra critica che viene fatta è che Google non distingue tra buono e cattivo giornalismo. Può essere uno strumento democratico, ma è privo di capacità di giudizio. La tesi è che la pubblicità che Google mette a disposizione, in base alla ricerca effettuata, porti un guadagno grazie a contenuto prodotto da altri. Come rispondere a questa tendenza che appare irreversibile? Una soluzione alternativa potrebbe essere quella di trovare forme di aggregazione più evolute tra i giornali stessi. L'idea è che il sito del giornale debba avere una informazione allargata e porti i lettori a estendere la propria ricerca ad altri siti, in altre parole fare in modo che i siti dei giornali online adottino uno stile *a la Google*, ma con un valore giornalistico aggiuntivo che si

---

<sup>60</sup> Il click-through rate ("Percentuale di clic") è un tasso che misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria on line. Se un banner o messaggio pubblicitario esposto sul web è visualizzato 100 volte e una persona vi clicca sopra, il CTR risulterà del 1%; è quindi considerato un indicatore significativo dell'interesse dell'utenza nei confronti del messaggio proposto.



configura nella capacità di compiere una selezione ragionata in base al reale valore dell'informazione che viene proposta.

#### **4.5 I motori di ricerca trainano la pubblicità**

Gli operatori del mondo pubblicitario vogliono raggiungere il più ampio pubblico possibile attraverso target selettivi. Una volta i giornali erano lo strumento principe per assecondare gli investitori, ora non è più così. Si pensi a Google, un'alternativa che si dimostra sempre più allettante per molti investitori e che è in diretta concorrenza con la proposizione di giornali online. Internet è un terreno di sfida per tutti e i soldi finiscono dove si creano maggiori opportunità e valore. Agli occhi degli investitori pubblicitari queste ultime non sempre risiedono nelle attività online dei giornali. A questo proposito è interessante notare come nel 2008, negli Stati Uniti, a fronte di una calo di investimento pubblicitario del 22% nell'ambito della ricerca di lavoro, sui giornali la riduzione sia stata del 34% mentre sul web del solo 5%. La sostenibilità dei giornali è perciò a rischio, perchè altri mezzi di trasporto dell'informazione tendono a drenare sempre più valore e polverizzare fatturati. L'investimento tradizionale veicolato sui giornali ha preso altre strade basti pensare che Google, nel 2008, ha beneficiato di un fatturato pubblicitario di 21 miliardi di dollari con una crescita rispetto al 2007 del 29%<sup>61</sup>. Non solo, occorre tenere presente che il 42% della pubblicità online, in base a una stima di eMarketer riferita al 2008, è generata dai motori di ricerca e che l'83% dei lettori di notizie su internet utilizza un motore di ricerca per trovare la storia di proprio interesse sebbene poi, il più delle volte (51%) approdi su siti informativi di loro conoscenza.<sup>62</sup>

#### **4.6 Se la stampa non esistesse**

Nuovo scenario. Ipotizziamo, blog postato da Henry Blodget su Silicon Alley Insider<sup>63</sup>, che da domani i lettori non comprino più i giornali e facciano affidamento esclusivamente sull'online. I costi di creazione di contenuti rimarrebbero uguali e tutta la pubblicità su carta svanirebbe. Considerato che il rapporto fatturato pubblicitario online-offline, nella migliore delle ipotesi sia 1 a 10, prendendo come riferimento il *NYT*, la pubblicità che non troverebbe spazio sulla carta dove andrebbe a finire? Sui giornali online? In parte, ma per lo più

---

61 [http://investor.google.com/fin\\_data.html](http://investor.google.com/fin_data.html)

62 <http://www.mondaynote.com/2008/09/07/by-the-numbers-and-what-do-they-mean-for-our-industry/>

63 <http://www.businessinsider.com/2007/8/its-easy-to-say>

prenderebbe la direzione dei motori di ricerca come Google e Yahoo! Nel caso del *NYT* si potrebbe pensare, dice Blodget, che un 25% dell'attuale fatturato del giornale si potrebbe spostare sull'online. Il che vorrebbe dire complessivamente ragionare su un fatturato complessivo non superiore ai 200 milioni di dollari. Un'avventura editoriale possibile, ma non sarebbe più il *NYT*.

#### **4.7 Valorizzare i contenuti**

La questione che gli editori devono affrontare, scrive Ken Auletta<sup>64</sup>, è come valorizzare i propri contenuti. Che siano micropagamenti, abbonamenti, qualsiasi cosa che possa soddisfare il ritorno dell'investimento. Occorre quindi ricercare e definire un modello di business che possa valorizzare i contenuti. Si dice che la pubblicità come unica fonte di sostegno non sia credibile e non possa coprire tutti i costi. Ma l'attività di produzione di informazione sul web solleva le stesse domande cui devono rispondere le internet companies del social networking. Si pensi a Facebook e YouTube, hanno un grande audience, traffico in continua crescita, un valore di mercato, al di là della discontinuità congiunturale in continuo aumento. Anche per loro la pubblicità non può essere l'unica fonte di sopravvivenza e cercano di introdurre nuove modalità di servizio. Reti sociali e giornali online si pongono tutto sommato le stesse domande poiché, pur operando in settori diversi, si confrontano con la logica di internet. La stampa, conclude Auletta, è importante. Tutti pensano che debba essere trovata una soluzione finanziaria, ma al contrario di quanto alcuni sostengono, la soluzione deve essere trovata stando alle nuove regole del mercato.

#### **4.8 La pubblicità è più efficiente su internet**

In un articolo apparso sul *WSJ*<sup>65</sup> si dimostra quanto internet sia ormai diventato una valida alternativa ai giornali come strumento marketing e pubblicitario. Le aziende sono oggi in grado di collocare spazi pubblicitari sui risultati ottenuti da ricerche di parole chiave effettuate su Google, Yahoo! o altri motori di ricerca verticali, come SimplyHired.com, dedicato esclusivamente alla ricerca di posti di lavoro. Nell'articolo si riporta il caso di Baylor Health Care System, un'organizzazione non profit di Dallas, che ha investito in pubblicità per la ricerca di personale, differenziando la propria spesa su vari canali di

---

64 <http://thephoenix.com/BLOGS/dontquoteme/archive/2009/02/10/dqm-chats-with-ken-auletta.aspx>

65 <http://online.wsj.com/article/SB123638064919857503.html>

comunicazione. Nei primi sei mesi l'investimento pubblicitario su Google ha portato 5.250 richieste, per un costo singolo di contatto di 4 dollari. 215 sono invece i contatti ottenuti da pubblicità su quotidiani e giornali online per un costo a contatto di 750 dollari. La conseguenza ovvia: Baylor Health Care System ha ridotto l'investimento sui giornali. Dello stesso tono l'esperienza di Ups in merito ai risultati per una campagna marketing rivolta al reclutamento di autisti nella stagione invernale. Gli utenti che digitavano frasi come lavoro stagionale o part time venivano diretti su UPSjobs.com dove potevano sottoporre la propria candidatura. Ups afferma di avere ricevuto da internet 150 mila contatti a un costo mediamente del 70-80% inferiore a quello dei giornali. Un risultato che ha spinto Ups a un taglio generalizzato degli investimenti sui giornali e a una maggiore attenzione verso le alternative online. Quelli proposti nell'articolo del *WSJ* sono singoli esempi, ma testimoniano della sempre più ampia concorrenza esercitata da internet.

#### 4.9 La pubblicità, sempre più assente

Il valore pubblicitario complessivo offline-online ha raggiunto il suo apice negli anni 2005-2006 con 49 miliardi di dollari. Nel 2007<sup>66</sup> era a 45,4 miliardi e nel 2008 è precipitato a 37,8 miliardi, una perdita del 16,6%. La componente online, nel 2008, è stata di 3,1 miliardi, un decimo di quella raccolta su prodotti cartacei, e in diminuzione rispetto al 2007 dell'1,8%.

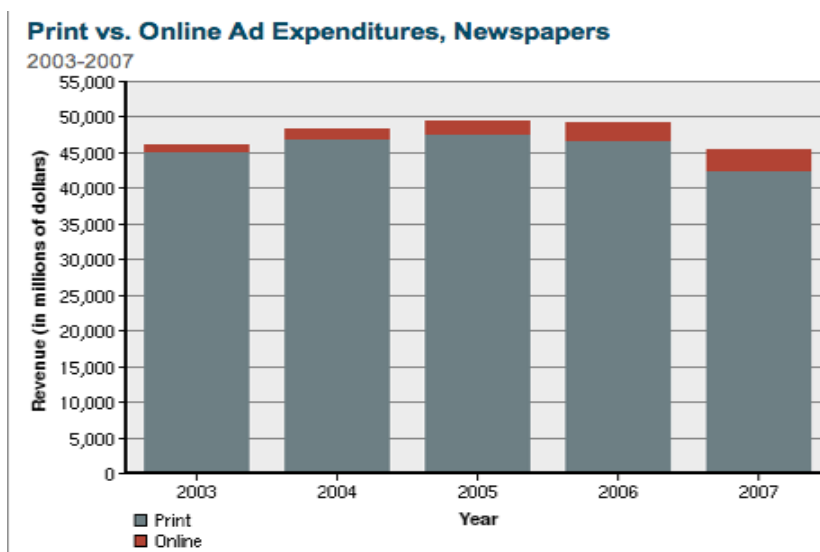
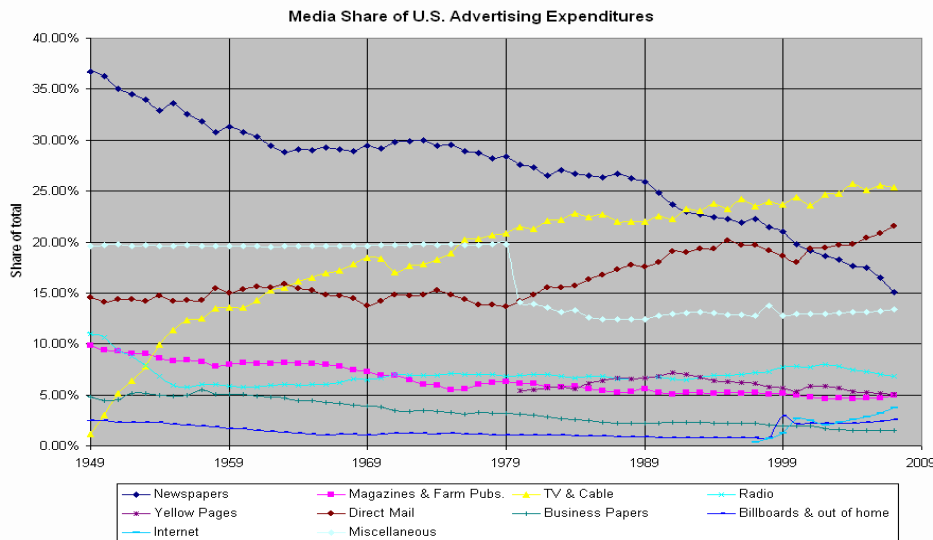


Figura 10: costi dell'off- e online

66 <http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx>

È interessante notare, come riportato da Langeveld, nel blog del NiemanJournalismLab<sup>67</sup>, l'andamento degli investimenti complessivi della spesa pubblicitaria, negli ultimi 50 anni, in rapporto a quanto investito sui giornali. Sul totale della spesa pubblicitaria i giornali avevano nel 1948 una share del 37%, da allora è andata sempre diminuendo, fino ad arrivare a una quota del 15% nel 2007 e una stima per il 2009 del 10%.



**Figura 11: andamento investimenti complessivi della spesa pubblicitaria**

## 4.10 Previsioni

Per i prossimi anni si prevede che la quota di investimenti pubblicitari sui giornali americani (online + offline) possa subire un crollo del 42,5%. Nel rapporto redatto da eMarketer<sup>68</sup> “Newspaper in Crisis: Migrating Online” si afferma che nel 2008, si sia verificata una flessione del 16,8% e che il giro d'affari complessivo sia stato di 37,9 miliardi di dollari, dati in linea con quanto affermato dalla Newspaper Association of America. La contrazione prevista nel 2009 è del 15,9% per un giro d'affari complessivo di 31,9 miliardi di dollari e nel 2012 si dovrebbe ridurre a 28,4 miliardi, una cifra di poco superiore alla metà dei 49,4 miliardi investiti nel 2005, anno di massima espansione del fatturato pubblicitario. Significa che ogni anno vengono drenati miliardi di dollari dall'industria dei giornali, un fenomeno che compromette seriamente la vita di molte testate le quali si trovano sempre più spesso a decidere il proprio futuro in termini di drastico ridimensionamento e/o passaggio all'online.

67 [http://1.bp.blogspot.com/\\_yYPmb23CO4w/SWLBrDNcIII/AAAAAAAAABs/CftcOgU4LjU/s1600-h/MediaShare.png](http://1.bp.blogspot.com/_yYPmb23CO4w/SWLBrDNcIII/AAAAAAAAABs/CftcOgU4LjU/s1600-h/MediaShare.png)

68 [http://seekingalpha.com/article/116232-sinking-ad-revenues-death-knell-for-newspapers?source=article\\_lb\\_articles](http://seekingalpha.com/article/116232-sinking-ad-revenues-death-knell-for-newspapers?source=article_lb_articles)

**US Newspaper Advertising Revenues, 2007-2012  
(billions and % change)**

2007	\$45.4 (-7.9%)
2008	\$37.9 (-16.4%)
2009	\$31.9 (-15.9%)
2010	\$30.2 (-5.3%)
2011	\$29.1 (-3.6%)
2012	\$28.4 (-2.5%)

Note: includes classifieds, national, online and retail  
Source: eMarketer, December 2008

100027

www.eMarketer.com

Figura 12: investimenti pubblicitari sui quotidiani americani

### 4.11 Il percorso al 2020

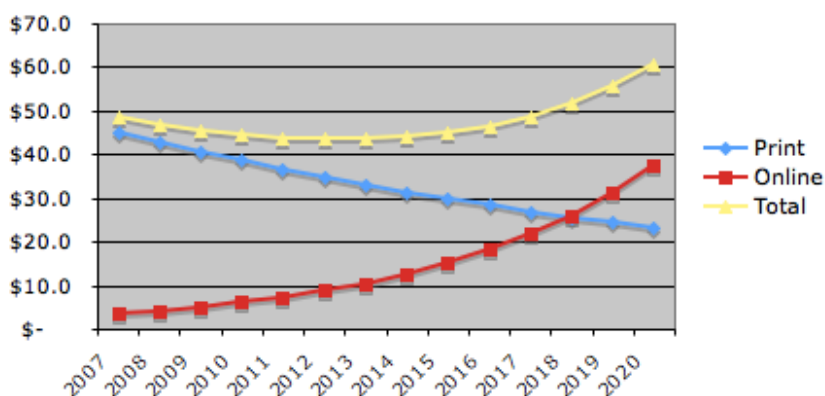
Ci vorranno dai 5 agli 8 anni prima che l'online revenue abbia un volume sufficiente per rendere sostenibile il business dell'informazione su web, scrive Mark Potts nel suo Crossing The Chasm<sup>69</sup>. L'affermazione fatta da Potts nel novembre 2007 è oggi riaggiornata e vede un tempo dilatato causa la concomitante crisi esplosa nel corso del 2008. Nel percorso di transizione a un modello di questo tipo, fondato primariamente sulla pubblicità online, molti posti di lavoro saranno cancellati nell'industria dei quotidiani perché si dovrà inevitabilmente attuare una riduzione dei costi. Fusioni e acquisizioni diventeranno sempre più frequenti, la sopravvivenza di giornali noti e affermati sarà messa a rischio e alcuni giornali chiuderanno.

Year	Ad Revenue (billions)		
	Print	Online	Total
2007	\$45.0	\$ 3.5	\$48.5
2008	\$42.8	\$ 4.2	\$47.0
2009	\$40.6	\$ 5.0	\$45.7
2010	\$38.6	\$ 6.0	\$44.6
2011	\$36.7	\$ 7.3	\$43.9
2012	\$34.8	\$ 8.7	\$43.5
2013	\$33.1	\$10.5	\$43.5
2014	\$31.4	\$12.5	\$44.0
2015	\$29.9	\$15.0	\$44.9
2016	\$28.4	\$18.1	\$46.4
2017	\$26.9	\$21.7	\$48.6
2018	\$25.6	\$26.0	\$51.6
2019	\$24.3	\$31.2	\$55.5
2020	\$23.1	\$37.4	\$60.5

Figura 12: previsione del profitto della pubblicità online

69 [http://recoveringjournalist.typepad.com/recovering\\_journalist/2007/11/the-chasm.html](http://recoveringjournalist.typepad.com/recovering_journalist/2007/11/the-chasm.html)

La tabella mostra l'inversione di tendenza che si prevede possa avere luogo. Una crescita inversamente proporzionale che in un decennio potrebbe portare il volume della pubblicità online a valori equivalenti a quelli della stampa per poi superarli. È bene però tenere presente, in merito a una ricerca di un modello sostenibile, che i valori non includono gli 11 miliardi di dollari attualmente generati dalla vendita dei giornali. Ergo, la pubblicità online non riuscirà ancora, e per lungo tempo, a compensare da sola le perdite progressive dei prodotti cartacei. In particolare è da rilevare come, a fronte di un travaso di investimenti dalla carta all'online, nel breve-medio periodo il valore complessivo degli investimenti pubblicitari sia destinato a diminuire, quanto meno per i prossimi dieci anni. Solo nel lungo periodo, verso la fine del prossimo decennio, è prevista una ripresa globale e una definitiva affermazione dell'online. La crisi scoppiata nel corso del 2008 sta però esercitando un effetto dirompente e rimette in discussione i potenziali valori complessivi. Le prospettive indicate rimangono comunque abbastanza credibili, quanto meno come evoluzione di tendenza. Nel 2018, afferma Potts, la transizione sarà completata.



**Figura 13: previsione dell'andamento degli investimenti pubblicitari fino al 2020**

## 5. Conclusione

In questi dieci anni a venire però i giornali non potranno rimanere in attesa di una auspicabile inversione di tendenza così come descritta da Potts e affidarsi al potere salvifico della pubblicità. Le strutture tradizionali dovranno procedere nel risolvere o attenuare le criticità di indebitamento ereditate dagli investimenti compiuti in passato. Da una parte procedere alla vendita di ingenti patrimoni immobiliari, così come procedere alla ricollocazione del personale in sedi meno prestigiose, ma più funzionali; dall'altra risolvere questioni antiche quale quella legata all'ammortamento dei costi generati dall'introduzione di rotative full color, investimento pensato primariamente per avere giornali che potessero essere più incisivi dal punto di vista pubblicitario ma che, alla luce dei risultati di questi ultimi anni, non ha prodotto un equivalente ritorno degli investimenti. I giornali dovranno quindi agire su più fronti per recuperare redditività e profittabilità. Nello stesso tempo dovranno mettere in atto tutte quelle azioni che possano consentire di allineare le vecchie organizzazioni al nuovo modello informativo come, per esempio, una maggiore integrazione ed equilibrio tra redazioni della carta stampata e del web. La sfida consiste nel sostenere un processo di adattamento che dovrà necessariamente garantire una più efficiente produttività. In questo senso sarà inevitabile procedere a un rinnovamento delle competenze giornalistiche tramite l'acquisizione di nuove professionalità multimediali così come definire un sistema di generazione dell'informazione più flessibile grazie all'introduzione di una logica di condivisione dei contenuti in rete. In definitiva, come spieghiamo nell'executive summary a pagina 5 della ricerca, il futuro dei giornali si annuncia ricco di nuove opportunità per tutti coloro che vorranno e sapranno imporre una radicale trasformazione delle strutture e delle organizzazioni editoriali che sono state ereditate dal passato.