

Columbia
Journalism
School 

Tow Center
for
Digital
Journalism

Giornalismo digitale. Lo stato delle cose

*Quello che è successo finora
e quello che abbiamo imparato*

UN REPORT DI

Bill Grueskin

Dean of Academic Affairs, Columbia Journalism School

Ava Seave

Principal Quantum Media

Adjunct Associate Professor, Columbia Business School

Lucas Graves

Ph.D. Candidate, Columbia Journalism School

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1	7
Notizie da ovunque: la struttura economia del giornalismo digitale	
Capitolo 2	18
Il problema del traffico: perché una grande audience non sempre è redditizia	
Capitolo 3	31
Locale, iperlocale, nicchie: i vantaggi di essere piccoli	
Capitolo 4	44
I nuovissimi media: mobile, video e altre piattaforme emergenti	
Capitolo 5	53
Paywall: l'informazione a pagamento	
Capitolo 6	65
Aggregazione: 'sfrontata' ed essenziale	
Capitolo 7	73
Dollari e centesimi: il nuovo quadro economico	
Capitolo 8	83
Nuovi utenti, nuove entrate: modi alternativi di fare soldi	
Capitolo 9	93
Gestire il digitale: audience, dati e dollari	
Conclusioni	101

Traduzioni a cura di:

Valentina Barbieri, Elena Bau, Stefania Cavalletto, Claudia Dani e Andrea Fama

Introduzione

Sono poche le testate in grado di uguagliare la location del Miami Herald. Il quartier generale del quotidiano, abbarbicato sulla costa della baia di Biscayne, offre un' ampia visuale delle isole che dall' Oceano Atlantico circondano la città di Miami. Pellicani e gabbiani planano attorno all'edificio; navi da crociera colorate solcano le acque a poche miglia di distanza.

E i dirigenti del giornale, dal quinto piano del quartier generale, hanno goduto a lungo di una delle più belle visuali della città.

Ma ora non più.

L' Herald, come la maggior parte dei quotidiani Usa, negli ultimi anni ha affrontato diversi problemi finanziari, subendo pesanti tagli alla redazione e ad altri settori. Così, in uno dei ripetuti tentativi di risollevarle le entrate, i dirigenti hanno affisso un cartellone pubblicitario sul lato est della sede, oscurando completamente il panorama sulla baia per molti dipendenti del giornale, incluso l' editore.

I benefici del cartellone sono ovvi: una entrata a sei cifre da aggiungere ai ricavi annuali, secondo un dirigente dell' Herald, o per pagare gli stipendi a qualche giovane reporter.



Ed è scontata anche l' ironia che si può fare sulla vicenda, poiché ad acquistare lo spazio è stata la Apple – marchio che controlla un sistema di commercializzazione e pubblicazione cruciale per il futuro del business dell' informazione. E il prodotto pubblicizzato sulla facciata della sede dell' Herald è l' iPad, un dispositivo allo stesso tempo deleterio e salvifico per l' economia dei media tradizionali.

Di fatto, i due marchi sono una fotografia del processo di distruzione e di creazione attraversato dai media nel corso dell'ultimo decennio. Alla fine del marzo 2001, la Knight-Ridder, società editoriale

a cui faceva capo l' Herald, era quotata sul mercato con lo stesso valore di Apple: 3,8 miliardi di dollari.

Dieci anni dopo, la valutazione della Apple supera i 300 miliardi di dollari, mentre la Knight-Ridder non esiste più come società indipendente (1).

* * * * *

Le travagliate condizioni finanziarie del settore dell' informazione negli Stati Uniti non sono più una novità. La maggior parte delle grandi redazioni hanno subito pesanti tagli alle spese, e sebbene vi sia stato un fiorire di redazioni on-line in tutto il Paese, queste non hanno colmato gli spazi lasciati da ciò che è andato perduto.

Tali questioni sono state affrontate in [un precedente rapporto](#) (2), promosso dalla Columbia University's Graduate School of Journalism e scritto da Leonard Downie Jr., ex capo redattore del Washington Post, e Michael Schudson, professore presso la Columbia. Alla fine del rapporto, pubblicato nel 2009, gli autori elencavano diversi consigli per contenere le perdite del giornalismo indipendente.

La maggior parte delle raccomandazioni si basava su misure politiche e comprendeva anche modifiche al regime fiscale al fine di assicurare alle testate un accesso semplificato allo status di aziende non-profit e di incoraggiare Fondazioni e filantropi a sostenere la ricerca giornalistica. Polemicamente, Downie e Schudson raccomandavano in particolare l' istituzione di un 'Fondo per l' informazione locale' (*Fund for Local News*), alimentato attraverso dei 'tributi' che la Commissione Federale per le Comunicazioni avrebbe raccolto fra gli utenti delle telecom, i concessionari di broadcasting o i fornitori di servizi Internet.

Quest' idea aveva incontrato apprezzamento da parte di alcuni e critiche da coloro che vedevano il Fondo come un' intrusione del governo nella sfera di una stampa libera e solida. Per dirla con Seth Lipsky (3), direttore del New York Sun, "la migliore strategia per rafforzare la stampa sarebbe quella di massimizzare la protezione del diritto alla proprietà privata, nonché il diritto alla concorrenza. I sussidi sono il nemico della concorrenza".

Il presente Report si basa sull' esperienza del primo, ma presenta un approccio differente. Non ci siamo occupati del sostegno dei filantropi o dell' intervento governativo nel campo dell' informazione (4), ma abbiamo puntato invece ad affrontare un' altra questione: che tipo di giornalismo digitale il mercato statunitense sarebbe propenso a sostenere, e come?

Anche se la Ricerca analizza alcuni *business model* tradizionali, il nostro focus riguarda soprattutto i problemi economici che i gruppi editoriali – grandi e piccoli, vecchi e nuovi - si trovano ad affrontare con le rispettive diramazioni digitali.

Il Report si concentra in particolare su quelle testate che fanno giornalismo originale, nel senso che noi diamo a questo concetto, come un' attività indipendente di ricerca dei fatti effettuata a beneficio

delle comunità di cittadini. Tali comunità sono definibili in modo tradizionale, ovvero secondo parametri geografici, ma possono anche essere raggruppate per temi o per comunione di interessi. L'analisi ha riguardato anche quei media che generano traffico facendo aggregazione di contenuti.

Lo studio prende in esame prevalentemente imprese a scopo di lucro. Analizziamo il grosso lavoro di testate nazionali come ProPublica e il Center for Investigative Reporting, così come di siti Web locali quali Voice of San Diego e MinnPost. Ma, data la finalità del nostro lavoro, abbiamo pensato che fosse più utile utilizzare il nostro tempo per l'analisi di quelle redazioni che si rivolgono il più possibile al mercato commerciale.

In questo nostro lavoro, siamo partiti da un "pregiudizio": siamo convinti che il mondo abbia bisogno del giornalismo e dei giornalisti. Salutiamo con piacere l'enorme possibilità di accesso ai dati e alle informazioni che hanno ora i cittadini, sottolineando però come molto di ciò di cui l'America ha bisogno di conoscere rimarrebbe oscuro senza il lavoro di giornalisti capaci e indipendenti. Il lavoro nelle forme tradizionali del giornalismo, ma anche come aggregazione delle informazioni provenienti da altre fonti o come selezione e presentazione di dati in modo tale da renderli accessibili e comprensibili.

Abbiamo inoltre deciso di restringere il campo prevalentemente al mercato statunitense. Riteniamo che il panorama dell'informazione negli U.S.A. sia ricco e variegato, già di per sé carico di complessità, pur apprezzando il fatto che innovazioni importanti stanno avendo luogo oltre i confini statunitensi.

La nostra definizione di giornalismo digitale è ampia. Mentre molti editori lo intendono prevalentemente come un fenomeno on-line – diffondere cioè contenuti via Internet sullo schermo di un pc –, noi abbiamo incluso altre piattaforme, come smartphone e tablet.

La realizzazione di questo studio ci ha posti dinanzi a diverse difficoltà. La prima è che esistono numerosi dati relativi alle imprese digitali, ma molti non sono verificabili. Le piccole start-up e le società private non hanno obblighi di comunicazione: pertanto alcune delle cifre da noi citate sono fornite per induzione e in buona fede. Inoltre, le entrate digitali rappresentano ancora solo un'inezia rispetto al totale registrato dalle società quotate in borsa, e tale cifra – laddove fornita – è raramente presentata in modo tale da indicare da quale pubblicazione o emittente provengano le diverse entrate. Spesso, poi, non è chiaro quanto dei ricavi digitali dichiarati da una società rappresenti effettivamente una nuova entrata piuttosto che un capitale tradizionale re-imputato sul comparto digitale.

Abbiamo cercato di rendere questo Report accessibile ai neofiti ed utile per coloro che da anni sono impegnati nel settore. Abbiamo spiegato termini come "CPM" (costo per migliaia di visualizzazioni) e "impression" (spazi pubblicitari che compaiono sulle pagine digitali). Abbiamo anche cercato di essere il più rigorosi possibile nell'analisi delle cifre forniteci dalle testate relative ai loro risultati nel campo digitale. Abbiamo inoltre consultato diverse fonti secondarie per ottenere informazioni di contesto e dati non reperibili altrove, tra cui testi basilari, fin dall'alba dell'età digitale, come "The Media Lab" ⁽⁵⁾, di Stewart Brand⁵, oltre che pubblicazioni più recenti quali "All The News that's Fit to Sell" di James Hamilton ⁽⁶⁾ ed "Information Rules" ⁽⁷⁾ di Carl Shapiro ed Hal R. Varian. Naturalmente ci siamo affidati anche a fonti più attuali, in particolare a siti come paidcontent.org, niemanlab.org e cjr.org.

Tuttavia, il grosso delle ricerche contenute nel report è basato su una serie di interviste che abbiamo realizzato tra la fine del 2010 e gli inizi del 2011. Siamo andati negli uffici di testate ed emittenti

tradizionali con una lunga storia ed una collezione di Premi Pulitzer e Dupont alle pareti, e abbiamo intervistato anche fondatori e direttori di nuove imprese digitali votate all'innovazione. Nella maggior parte dei casi, editori e direttori si sono rivelati aperti, trasparenti e disposti a farsi *virgolettare*. In alcune occasioni, abbiamo barattato la riservatezza in cambio dell'accesso a numeri o informazioni altrimenti inottenibili.

Siamo consapevoli, alla fine, del fatto che il giornalismo digitale è un settore talmente dinamico che alcune delle nostre rilevazioni e delle conclusioni raggiunte nel maggio 2011 saranno superate nel giro di pochi mesi. È proprio questo che rende l'ambito digitale così fertile per i ricercatori ed umiliante per i veggenti. Ed è per questo che il nostro studio non si conclude con delle previsioni, ma con delle raccomandazioni su come le imprese dell'informazione – grandi e piccole, nuove e vecchie – possano affrontare in maniera più efficace le sfide poste dalla trasformazione digitale.

¹ Il valore azionario di Apple era attorno ai 10 dollari (da Yahoo Finance, <http://yhoo.it/> ecaGAO), mentre quello di Knight-Ridder era di circa 60 dollari (Grain Market Research, <http://bit.ly/dGf5F5>).

² Per tutti i contenuti di “The Reconstruction of American Journalism” visitare CJR.org, <http://bit.ly/eP6Fjl>

³ Per “All the News That’s Fit to Subsidize,” vedi WSJ.com, Oct. 21, 2009, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704597704574486242417039358.html>

⁴ Il commentatore Alan Mutter ha affrontato questo aspetto in un post, “Non-profits can’t possibly save the news,” Reflections of a Newsosaur, March 30, 2010, <http://bit.ly/dMp86C>. Mutter ha calcolato che i media dell'informazione necessitavano di una sovvenzione di 88 miliardi di dollari per generare entrate sufficienti a sostenere gli attuali modelli.

⁵ Stewart Brand, The Media Lab (Penguin, 1988).

⁶ James Hamilton, All the News that’s Fit to Sell (Princeton University Press, 2003).

⁷ Carl Shapiro e Hal R. Varian, Information Rules (Harvard Business School Press, 1999).

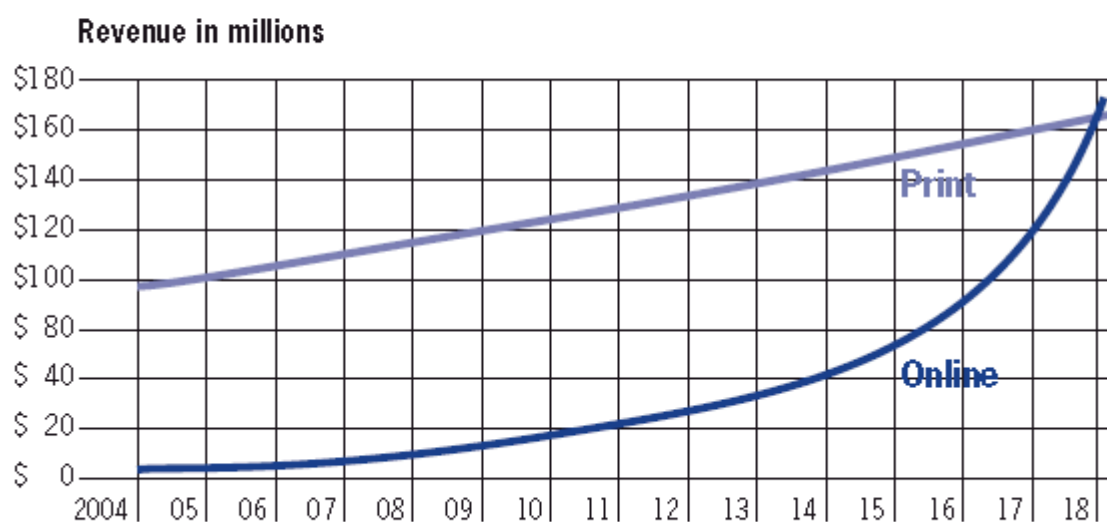
Notizie da ovunque: la struttura economia del giornalismo digitale

Agli inizi del 2005 un ricercatore del Poynter Institute pubblicò un' analisi molto letta e da molti fraintesa (1).

Rick Edmonds, analista finanziario dei media presso il Poynter Institute, faceva una serie di calcoli sui tempi necessari a far in modo che le entrate dei giornali digitali pareggiassero quelle cartacee. Secondo le sue stime, i ricavi pubblicitari digitali in USA ammontavano al 3% delle entrate totali di un quotidiano medio, con un tasso di crescita digitale del 33% rispetto a quello che all'epoca sembrava essere un ragionevolmente sobrio +4% della carta stampata.

High hopes

In 2005, an analyst projected how long it might take for a typical newspaper's online revenue to match its print revenue. Even assuming optimistic annual growth of 33.3% online and 4% print, it would take 14 years.



SOURCE: Poynter.org analysis

Considerato l' allora basso livello delle vendite on-line, Edmonds riteneva che ci sarebbero voluti 14 anni perché le entrate digitali pareggiassero quelle cartacee. "C' è poco da rallegrarsi", scrisse sulla base dei suoi calcoli, aggiungendo però: "Non c' è nessun motivo per pensare che qualcuna di queste cifre debba rimanere stabile nel tempo".

Molti lettori avevano ignorato la prudenza di Edmonds. Tanto che, in occasione di diverse conferenze nel corso di quello stesso anno, i partecipanti avevano esultato per una delle ipotesi esposte nello studio, quella relativa ad una crescita di un terzo ogni anno.

Per qualche tempo sembrò che quello scenario potesse essere realistico. I giornali on-line sono [cresciuti di oltre il 30% sia nel 2005 che nel 2006](#) (2), salvo poi rallentare l' anno successivo e arrestarsi durante la recessione, senza riuscire a ritornare ai livelli del 2007. Nel frattempo, le entrate nella carta non sono affatto cresciute del 4% annuo a partire dal 2005; anzi, al contrario, le entrate registrate nel 2010 dalla carta stampata erano meno della metà rispetto a quelle del 2005.

A 15 anni dall' avvento dei media digitali è evidente che i modelli di business dei media tradizionali sono stati irrevocabilmente stravolti e che i nuovi modelli sono fundamentalmente diversi da quelli di un tempo. Cos' è che ha reso i media tradizionali così vulnerabili rispetto al Web? O forse la domanda più giusta sarebbe questa: perché la tecnologia digitale – così dirompente nella diffusione dell'informazione – non è ancora riuscita a spingere le imprese verso la conservazione e l' aumento dei profitti?

I media tradizionali, in realtà, avevano iniziato a perdere pubblico anche prima della diffusione di Internet. I programmi tv di informazione hanno perso costantemente audience a partire dal 1980 ed oggi si attestano di poco sopra i 20 milioni di telespettatori a notte, meno della metà di quanti erano 30 anni fa. I giornali hanno iniziato a registrare un calo nella tiratura già decenni fa. La tiratura complessiva dei quotidiani è crollata del 30% in 20 anni, passando da 62,3 milioni nel 1990 a 43,4 milioni nel 2010, a fronte dell' affermarsi di altre fonti di informazione ritenute dal pubblico dei sostituti adeguati come, soprattutto, l' informazione delle televisioni locali (3).

Le entrate, tuttavia, per gli editori tradizionali sono rimaste stabili o sono addirittura cresciute, nonostante la contrazione dell' audience. Questi parametri sono rimasti validi anche nei primi giorni del Web, in parte grazie alla bolla pubblicitaria generata dal boom di Internet.

Per cominciare a capire la rivoluzione copernicana digitale è necessario conoscere le ragioni per cui il business dell' informazione – broadcast, cavo, riviste o giornali - è rimasto redditizio così a lungo. Il grande rigoglio commerciale che ha sorretto le fortune delle redazioni americane nel corso dell' ultimo mezzo secolo affondano le proprie radici in cambiamenti che hanno avuto origine molto prima.

Nel corso del 19° secolo i giornali hanno goduto di mutazioni economiche e demografiche che hanno accompagnato l' industrializzazione – in particolare, la rapida urbanizzazione e la relativa crescita dell' economia al dettaglio delle grandi città. Il mercato pubblicitario in espansione ha incoraggiato gli editori dei mercati urbani, che avevano iniziato ad allentare i propri legami con i partiti politici e a pensare a sé stessi come uomini d' affari indipendenti. Nel processo, hanno cominciato a capire che avrebbero potuto ricavare gran parte delle entrate dalla pubblicità delle attività commerciali al dettaglio, piuttosto che dai lettori che pagavano qualche penny in strada per acquistare il giornale.

Gli storici del giornalismo ritengono che sono stati questi cambiamenti economici e politici a costituire le basi strutturali per un giornalismo sempre più professionalizzato ed “oggettivo”, che è poi diventato la regola tra gli anni '20 e i '30 del secolo scorso. Anche la scelta di puntare su giornali rivolti ad un pubblico più ampio, orientati all'interesse generale e sostenuti dalla pubblicità, ha portato ad una fase di concentrazione e consolidamento che sarebbe durata per i decenni a venire.

Il pubblico e le entrate pubblicitarie in crescita, e la scomparsa dei relativi concorrenti, hanno fatto sì che redazioni e giornali si ampliassero. Un'analisi condotta dall' American Journalism Review sui principali quotidiani metropolitani del Paese ha rilevato che, tra il 1965 e il 1999, otto delle dieci testate prese in esame hanno assistito alla scomparsa di almeno un concorrente (4). Durante lo stesso periodo, in media, ognuno dei quotidiani superstiti ha raddoppiato il quantitativo di notizie prodotte. E nonostante rubriche nuove o ampliate – vedi sport, affari, costume – reclamassero maggiore spazio per ogni edizione, le news nazionali e internazionali continuavano a crescere.

La tendenza ad un ulteriore consolidamento in un mercato pubblicitario in crescita ha contribuito a compensare il declino dei lettori. All'inizio degli anni '80, la maggior parte delle città statunitensi aveva un solo quotidiano. O, nei mercati con due quotidiani, uno era chiaramente dominante e l'altro era tenuto a galla da condizioni favorevoli negoziate attraverso accordi congiunti che il Congresso aveva promosso e favorito per preservare la concorrenza sul mercato giornalistico locale. Anche le testate televisive e radiofoniche hanno goduto di un accesso analogo ad un mercato lucroso. La pubblicità era un affare così solido che anche le televisioni e le radio con piccole fette di mercato erano redditizie; quelle con grosse audience, invece, erano vere e proprie macchine da soldi.

La condizione di monopolio, o di oligopolio, di cui hanno goduto la maggior parte delle testate urbane a partire dagli ultimi 25 anni del ventesimo secolo si è tradotta nella possibilità da parte dei giornali di imporre tariffe elevate agli inserzionisti, nonostante la diminuzione dei lettori. Se un'impresa locale voleva promuovere una campagna di vendita o lanciare una nuova sede, giornali e televisioni locali costituivano generalmente il canale migliore. Sebbene entrambi i media raggiungessero soltanto il 30% dei mercati locali – in calo rispetto al 50% del decennio precedente – si trattava comunque di una fetta di mercato superiore a quella di qualunque altro mezzo di comunicazione.

Questo scenario è cambiato dopo il 2001. La recessione frutto dell'11 settembre ha imposto a molte testate di tagliare le spese, riducendo le spese pubblicitarie. Ma, soprattutto, con l'accelerazione della trasformazione digitale si è affermata tra gli utenti l'abitudine a fruire gratuitamente dell'informazione sui propri computer, spezzando il legame tradizionale fra la fruizione dell'informazione da parte dell'utenza e l'attività editoriale, e producendo un'ondata di nuovi concorrenti. Craigslist ha contribuito a devastare il sistema dei piccoli annunci (principale fonte di entrate per i giornali) e, nel 2008, la profonda recessione alimentata dalla crisi finanziaria ha minato il mercato pubblicitario degli annunci immobiliari e di quelli di lavoro.

Via via che si sviluppa l'età digitale si capisce sempre più chiaramente come la trasformazione ha influenzato le redazioni ed i cittadini che da esse dipendono. I consumatori ne hanno senz'altro beneficiato, godendo di maggiore scelta e rapidità nella fruizione delle informazioni e nella disponibilità di piattaforme. Ma l'indebolimento delle testate tradizionali ha fatto in modo che tali vantaggi siano stati accompagnati da una perdita di contenuti originali. I nuovi attori dell'informazione hanno raggiunto risultati editoriali significativi, ma tra essi non sono in molti ad aver

raggiunto la stabilità finanziaria senza il sostegno di realtà filantropiche o comunque slegate dal mercato.

La migrazione verso il digitale non ha trasformato solo il business dell'informazione, ma anche il modo in cui le notizie vengono riportate, aggregate, diffuse e condivise. Ognuno di questi cambiamenti ha un proprio fondamento economico, e i media si sono rivelati talvolta lenti nel fiutare la metamorfosi, quando non sono rimasti paralizzati dall'impatto.

Di seguito elenchiamo alcuni dei cambiamenti più significativi introdotti dall'era digitale, proponendo spunti di riflessione su come tali cambiamenti influenzeranno le basi economiche del giornalismo nei prossimi anni.

1. Un business diverso

● **Il digitale impone un nuovo modo di pensare al proprio pubblico**, che oggi festeggia al tavolo di un'informazione quanto mai abbondante. Citando Vin Crosbie, professore della Syracuse University, "[nell'arco di una sola generazione](#) l'accesso all'informazione è passato da una fase di relativa scarsità a una di grande abbondanza" (5). Come rileva Crosbie, non è sufficiente trasferire i contenuti da una piattaforma tradizionale ad una digitale. Il giornalismo digitale, infatti, richiede un'impostazione mentale completamente differente, in grado di riconoscere la grande quantità di nuove opzioni a disposizione dei consumatori. Tom Woerner, vice presidente del sito Examiner.com, rileva come "il vecchio modello di diffusione delle notizie vincolava la produzione di contenuti. I giornali hanno un numero di pagine fisso, così come fissi sono i tempi di una trasmissione radiotelevisiva... Oggi quei limiti non esistono più, nel bene e nel male".

Impatto: I lettori hanno accesso a molta più informazione che in passato, spesso gratuitamente. Per gli editori, invece, la competizione è quasi infinita, per cui l'informazione è un bene a cui attribuire un prezzo.

● **Gli utenti si muovono verso il digitale.** Secondo [l'ultimo studio](#) del Pew Research Center for the People & the Press, il 65% delle persone di età compresa tra i 18 e i 21 anni si informa su Internet, una percentuale che per la prima volta è superiore a quella della tv come fonte di notizie e surclassa il 21% che nella stessa fascia di età si affida principalmente ai giornali (6). Tra un pubblico di età compresa tra i 50 e i 64 anni, Internet (34%) e i giornali (38%) sono molto vicini. La crescente popolarità del Web rende possibile il cosiddetto "effetto rete": sempre più persone utilizzano i siti di informazione, che acquistano sempre più valore per i propri utenti, specialmente quando i lettori commentano e contribuiscono alle storie. Nel frattempo, cresce l'utilizzo di smartphone, tablet e altri dispositivi mobili a scapito dei PC. Secondo un altro studio del [Pew](#) del gennaio 2011, il 47% degli adulti americani dichiara di informarsi almeno a livello locale attraverso telefoni cellulari e tablet (7).

Impatto. Le piattaforme digitali consentono di costruire un'utenza in modo rapido e con minori costi di marketing rispetto ai media tradizionali. E il passaggio al *mobile* offre alle testate ulteriori

opportunità in direzione di contenuti e pubblicità personalizzati. Tuttavia, utenze più ampie non sempre si traducono in entrate più consistenti; in altre parole, è possibile che il pubblico di un sito cresca, senza per questo registrare una crescita uguale o superiore delle entrate. Come rivela un [recente studio](#) di McClatchy Co., il terzo editore statunitense, nel 2010 i visitatori unici giornalieri dei siti Web del gruppo sono cresciuti del 17,3%, mentre le entrate del comparto digitale hanno registrato un ben più esiguo + 2,4% (8). E le vendite relative ai dispositivi mobili sono state molto meno redditizie rispetto a quelle sulle piattaforme Internet. Secondo Chris Hendricks, vice presidente della sezione *interactive media* di McClatchy, “il 7% del nostro traffico deriva dal mobile. Il traffico è rilevante, le entrate no”.

● **Il digitale consente di innovare rapidamente, determinare l’entità della propria utenza agevolmente e chiudere le imprese infruttuose con spese minime.** Gli investimenti sostanziosi di capitali, un tempo parte del lancio di una società di new media, oggi non sono più necessari. Un’emittente non ha più bisogno di installare grandi antenne in cima alla collina più alta della città, né agli editori della carta stampata sono necessariamente richiesti investimenti massicci in rotative. *Sports Illustrated* ci ha messo [almeno dieci anni](#) a trovare la formula giusta e a fruttare (9), mentre Huffington Post meno di sei anni per passare dalla fase di progetto a una valutazione pari ai 315 milioni di dollari investiti nell’acquisizione da parte di AOL nel 2011.

Impatto. Il tempo per passare da un’idea al mercato si è ridotto, aumentando significativamente l’uso efficiente delle risorse di una società. Tuttavia, la capacità di imitazione e adattamento dei concorrenti rende le innovazioni difficilmente monetizzabili. Cicli più brevi possono ridurre il periodo di unicità, rilevanza e valore delle innovazioni.

● **Le piattaforme digitali allungano la vita al giornalismo.** Nell’era analogica le notizie erano effimere come moscerini. Un articolo viveva lo spazio di un giorno, poi era disponibile soltanto negli archivi; un video veniva trasmesso a milioni di persone durante il telegiornale della sera, per poi essere spedito negli scantinati dell’emittente. Oggi i prodotti giornalistici restano accessibili per tutto il tempo che un editore desidera: nelle parole di un programmatore, “non esiste più *il giornale di ieri*”.

Impatto. Le testate possono monetizzare i propri archivi attraverso servizi di abbonamento o *pay-per-view*, oppure come fonte di maggiori contenuti per ampliare traffico ed entrate pubblicitarie. Archivi aperti sempre più ricchi, però, potrebbero rendere più difficile la ricerca delle informazioni da parte dei consumatori.

2. Contenuti e diffusione: un cambiamento fondamentale

● **Il digitale ha cancellato il modello di aggregazione rivelatosi redditizio così a lungo.** Quasi nessuno leggeva tutte le pagine di un quotidiano ogni mattina, e i telespettatori seguivano i notiziari

della sera a intermittenza. Eppure, la pubblicità veniva venduta come se il lettore sfogliasse ogni singola pagina e lo spettatore non perdesse un solo fotogramma. Di fatto, sulla carta stampata si utilizzava un moltiplicatore – spesso fino a 2,5 - per calcolare i lettori di ogni edizione venduta. Ma oggi nel mondo digitale i contenuti sono atomizzati ed ogni articolo esiste indipendentemente dagli altri. Un lettore, infatti, può passare agevolmente da un articolo su tallahasseedemocrat.com ad un video sulla msnbc.com, così come leggere per intero un numero dell' *Esquire*. Le conseguenze economiche di questa mutevole forma di raccolta delle notizie sono devastanti per gli editori tradizionali, soprattutto perché hanno ceduto parte dei benefici derivanti dall'aggregazione a fonti quali *Drudge report*, *Huffington Post* o *Google News*. Secondo Michael Golden, presidente del *New York Times Co.*, “abbiamo perduto il potere legato alla confezione dell' informazione” (10).

Impatto. Assemblare notizie rivolte ad un pubblico specifico è facile ed economico, a tutto vantaggio dei lettori che ricercano punti di vista divergenti e addirittura contrastanti. Tuttavia, gli aggregatori low-cost competono con i produttori di contenuti in quanto a visualizzazioni, e spesso li superano: “oggi la concorrenza è qualcuno che dà via gratis i tuoi articoli”, spiega Aaron Kushner, un investitore che aveva tentato di acquistare il *Boston Globe*.

● **Oggi i giornalisti hanno lettori ovunque vi sia una connessione a Internet.** Si tratta di una trasformazione enorme dopo un secolo in cui la portata del giornale era limitato dalla capacità di produzione della tipografia e della distribuzione, mentre quella delle emittenti era circoscritta ad aree geografiche ristrette. Tra l' altro, per i giornali locali che cercavano di espandere la diffusione ben oltre la propria area geografica, i risultati si sono rivelati generalmente deludenti – quanto maggiore era la distanza geografica dei lettori, tanto minore si rivelava il loro grado di fidelizzazione ed interesse verso i contenuti del giornale. (Tre quotidiani nazionali – *USA Today*, *New York Times* e *Wall Street Journal* – hanno aggirato quelle barriere assemblando il proprio prodotto in confezioni autorevoli e attraenti, e puntando a una diffusione su scala nazionale piuttosto che locale). Al contrario, l'editoria online consente a ogni articolo o video prodotto di essere immediatamente disponibile in ogni parte del mondo, senza costi aggiuntivi. Anche la portata delle emittenti, una volta definita principalmente da limiti geografici, normativi e di banda, si sta espandendo. I loro contenuti non rispondono più al mercato locale e sono meno vincolati dai regolamenti federali.

Impatto. Giornalisti e testate possono raggiungere ovunque i propri lettori, ampliando i mercati a costi contenuti. Tuttavia, i vantaggi derivanti dai limiti imposti alla distribuzioni – come la tutela nei confronti di nuovi concorrenti – stanno svanendo.

● **Le piattaforme digitali consentono agli editori di puntare su lettori ed utenti per pubblicizzare e diffondere i propri contenuti.** Un tempo nel computo dei lettori venivano inclusi anche i cosiddetti passanti, coloro che, ad esempio, sbirciavano una rivista nella sala di attesa di un dentista. Gli inserzionisti erano spesso scettici su questi dati, elaborati attraverso sondaggi in campioni di lettori che dovevano cercare di ricordare se avessero letto o meno una pubblicazione che non avevano comprato. Oggi le testate digitali sono in grado di conoscere con precisione chi e come condivide determinati contenuti – fino a pochi anni fa attraverso l' uso della posta elettronica, oggi anche tramite media sociali quali *Facebook* e *Twitter*. Questo modello di diffusione consente ai giornalisti di valorizzare e pubblicizzare il proprio lavoro.

Impatto. Gli editori godono di una diffusione gratuita e di informazioni accurate in tempo reale sulla propria utenza, ma hanno perso il controllo di quelle piattaforme di diffusione giornalistica che un tempo avevano prodotto i ricchi profitti che conosciamo. E hanno meno voce in capitolo sul modo con cui i loro contenuti vengono accolti, visto che tutti possono commentare gli articoli, anche in maniera pesante.

3. Che sta accadendo agli utenti?

- **Oggi è più semplice costruirsi un'audience centrata su argomenti o interessi settoriali.**

Poiché in Rete tutto è istantaneamente e contemporaneamente disponibile, risulta molto più facile creare offerte di contenuti specifici per i quali trovare degli utenti, a prescindere da dove essi vivano. Una squadra di football può avere sostenitori sparsi per il mondo, ma una redazione può creare un sito che ne convogli una fetta significativa.

Impatto. Utenze ultra-settoriali rappresentano un valore maggiore per gli inserzionisti. Tuttavia, suddividere gli utenti in troppe nicchie potrebbe generare nuove problematiche: potrebbero non apprezzare l'idea di doversi muovere tra produttori di contenuti diversi, senza indicazioni di sorta sulla qualità e l'autorevolezza delle fonti.

- **Gli editori hanno più informazioni sui propri lettori, in tempo reale.** Che si tratti di un blogger che utilizza Google Analytics piuttosto che di una testata tradizionale che ricorre a servizi più sofisticati quali Omniture o Chartbeat, i giornalisti sanno molte più cose sul proprio pubblico: chi è, da dove viene e qual è il suo grado di *engagement*. Purtroppo, molti di questi dati sono inattendibili, interpretati male e tendenzialmente gonfiati, con una varianza stimata al 200% o più. Questo aspetto è stato analizzato approfonditamente in un [rapporto](#) del Tow Center for Digital Journalism della Columbia University (11). I dati statistici hanno sempre costituito un elemento di forte criticità per gli inserzionisti, soprattutto nel mondo delle emittenti radio-televisive. Tuttavia, come rileva il rapporto, i media digitali non hanno ancora trovato la quadratura del cerchio in merito agli standard da adottare per calcolare il proprio pubblico, qualunque sia la causa, proprio come avvenuto con le emittenti qualche generazione fa.

Impatto: I media sono in grado di misurare il gradimento dei propri articoli, video o sezioni, ed adeguare le proprie strategie al fine di ottimizzare entrate e pubblico. Tuttavia, le incertezze in merito agli standard adottati per calcolare l'audience impediscono investimenti decisi nel digitale da parte degli inserzionisti e abbassano i tassi di interesse pubblicitario per gli attori del mercato.

- **Le piattaforme digitali modificano radicalmente l'esperienza del cliente, con riflessi ambivalenti per l'economia delle testate.** Gli editori sono in grado di carpire molte più informazioni sugli utenti, dai loro interessi ai codici della carta di credito. Tuttavia, è raro che il pubblico si immerga nella fruizione dei *new media* così come avveniva con le piattaforme tradizionali. Molti utenti, inoltre, navigano in diversi siti contemporaneamente senza prestare particolare attenzione a nessuno di essi: spesso è una ricerca a indirizzarli su un determinato sito, che viene presto accantonato a favore del successivo. I link costituiscono un valore per i lettori, ma li indirizzano altrove, senza garantire un ritorno.

Impatto: Personalizzando contenuti e pubblicità, gli editori possono guadagnare più denaro con gli inserzionisti e maggiore fiducia dai lettori. Tuttavia, le criticità legate alla privacy possono determinare regolamenti che limitino le informazioni sugli utenti utilizzabili da parte degli editori. Inoltre, i lettori digitali trascorrono molto meno tempo sui siti rispetto a quello che un lettore tradizionale utilizzava nella lettura di un giornale cartaceo, rendendo più difficile per le testate attirare investimenti pubblicitari. Per dirla con Steve Harbula, direttore dell'Examiner.com, "I lettori hanno grande appetito, ma poca concentrazione".

4. Tagliare i costi e cercare ricavi

● **Il digitale stravolge il modello tradizionale dei media che prevede costi fissi elevati e costi variabili bassi.** Nel mondo digitale molti dei costi di avviamento sono eliminati e, come nel caso di blog, tendono allo zero. Produrre la prima copia di un quotidiano o di una rivista comporta costi elevati, tanto che le testate spesso devono farsi carico di debiti ingenti. Ma già dalla seconda copia e per le migliaia di copie successive, le spese sono relativamente contenute. Nel regno digitale, molti di questi costi di avviamento sono eliminati, e in alcuni casi, come per i blog, si riducono a zero.

Impatto. Si tratta di una sfida singolare per quelle testate che hanno investito o si sono indebitate fortemente per acquisire asset che comportavano costi fissi elevati, e che oggi per quegli editori costituiscono un freno alla redditività. I concorrenti digitali di quelle testate non sono gravati da un simile svantaggio competitivo.

● **Il digitale consente di tagliare i costi del giornalismo,** soprattutto attraverso il coinvolgimento dei cittadini nella produzione di contenuti e nella partecipazione attiva attraverso i commenti.

Impatto: Dal momento che le notizie ed i contenuti prodotti da professionisti retribuiti dell'informazione generano i contenuti gratuiti riverberati dai lettori/utenti, il costo medio necessario alla visualizzazione di una pagina tende al ribasso. Tuttavia, in tali contesti, qualità, accuratezza e autorevolezza sono fortemente variabili e suscettibili di manipolazione.

● **Sulle piattaforme digitali è spesso difficile assicurarsi che l'offerta pubblicitaria incontri la domanda.** È frequente che le redazioni on-line abbiano problemi nel generare abbastanza visualizzazioni nel momento in cui gli inserzionisti le richiedono – o, al contrario, nel riempire uno spazio pubblicitario quando il traffico cresce e la domanda di inserzioni è bassa. I siti di informazione, pertanto, hanno spesso bisogno di ricorrere a inserzioni a buon mercato, le cosiddette "rimanenze", che fruttano un decimo delle entrate generalmente assicurate al sito dalle altre

pubblicità. Michael Barrett, a capo di Admeld, una società che si occupa di incrementare i tassi pubblicitari su quei siti il cui traffico è altalenante, spiega che alcuni dei suoi clienti vedono la situazione come se si trattasse di “posti su di un aeroplano, e non vogliono che l’aereo decolli con dei posti ancora vuoti”.

Impatto: Poiché il costo per creare una nuova pagina Web è vicino allo zero, le testate possono offrire una gran varietà di prezzi, prevedendo i prezzi più alti per le fasce orarie, il posizionamento e l’utenza più appetibili. Tuttavia, l’imprevedibilità delle visualizzazioni spinge costantemente i prezzi delle inserzioni verso il basso.

● **La pubblicità viene trasformata dal formato digitale, e non sempre in meglio.** Alcuni giornalisti potrebbero non cogliere questo aspetto, ma molti dei loro lettori considerano la pubblicità utile e divertente. Di fatto, l’ avere accesso alla pubblicità costituisce un ulteriore incentivo ad acquistare riviste e giornali, piuttosto che ad ascoltare o a guardare una trasmissione. Tuttavia, l’appeal della pubblicità online è spesso ridotto a causa del format. Un piccolo banner rettangolare trasferisce poche informazioni utili, senz’altro meno di un inserto sul giornale o di una pubblicità patinata su di una rivista di moda. Per avere un’ informazione utile i lettori sono spesso costretti a cliccare sul banner per poi essere reindirizzati ad un altro sito – cosa che gli utenti fanno di rado. E le forme più intrusive di pubblicità online – come il “roadblock” che occupa tutto lo schermo per qualche secondo – turbano l’ esperienza dell’ utente. Alcune aziende digitali stanno cercando di dare alle inserzioni lo stesso valore dei contenuti, ma tendenzialmente non si tratta dei media giornalistici. Google ha guadagnato molto legando la pubblicità direttamente alle ricerche fatte dagli utenti. E Groupon, che attira lettori in cerca di coupon per acquisti on-line a prezzi scontati, deve il suo successo allo stile allettante degli inviti oltre che all’ ovvio risparmio. Groupon ha raggiunto rapidamente centinaia di mercati e ha rifiutato un’offerta d’acquisto da parte di Google per 6 miliardi di dollari (12).

Impatto: Il digitale consente di personalizzare i messaggi pubblicitari a seconda dei target e offre una migliore capacità di misurazione. Tuttavia gli utenti non attribuiscono grande valore o utilità alla pubblicità digitale.

● **Le piattaforme digitali aprono nuovi orizzonti ai pubblicitari per attirare i nuovi clienti e mantenere i vecchi.** Per i venditori che non ritengono di avere abbastanza frecce al proprio arco, i settori on-line e mobile possono attirare gli inserzionisti più riluttanti.

Impatto: Le media company possono promuovere le inserzioni digitali attraverso i più fruttuosi pacchetti pubblicitari tradizionali, spostando la propria clientela verso nuove piattaforme. Un’offerta che combina il tradizionale al digitale, però, rende più complessa la distinzione con i ricavi effettivamente attribuibili ai nuovi media. Diverse società hanno “accorpato” le vendite del

digitale a quelle tradizionali, e la ripartizione di tali entrate è prevalentemente legata ai capricci di un contabile, piuttosto che essere frutto di un'accurata riflessione sul valore delle inserzioni.

● **Molti degli sforzi fatti per spingere i lettori a pagare per i contenuti sono stati attuati in modo erraneo e sono stati dettati da ragioni ideologiche piuttosto che economiche.** Sono poche le testate ad aver elaborato un piano fruttuoso e a lungo termine per spingere i lettori ad abbonarsi, e sono ancora meno quelle ad averlo fatto in modo da aumentare effettivamente le entrate on-line piuttosto che limitarsi a proteggere il business tradizionale. I contenuti gratuiti sono stati il [peccato originale](#) del giornalismo ⁽¹³⁾? Forse sì, visto che oggi i gruppi editoriali sono costretti a chiedere ai lettori un contributo per contenuti che sono stati gratuiti per 15 anni. Inoltre, il [modello](#) che prevede singoli pagamenti per singoli articoli – come quello proposto nel 2009 dalla copertina del Time da Walter Isaacson - non ha attecchito al giornalismo ⁽¹⁴⁾: a differenza di una canzone dei Beatles, un articolo giornalistico ha scarso valore al di là del singolo utilizzo.

Impatto: Gli utenti hanno accesso illimitato alla maggior parte dei contenuti, e gli editori hanno accesso illimitato alla maggior parte degli utenti. Le entrate derivanti dalla diffusione (un caposaldo per i media tradizionali) sono state erose e uno dei metodi usati dagli inserzionisti per valutare la qualità dell'utenza – ovvero la predisposizione a pagare – è anch'esso evaporato.

* * * * *

Scorrendo questo elenco risulta evidente che i gruppi editoriali hanno ben presenti gli ostacoli di natura economica posti dal mezzo digitale, mentre molti dei benefici – quali un'esplosione delle inserzioni su *mobile* – sono più potenziali che reali. Allo stesso tempo, stanno emergendo nuovi modelli che potrebbero sostituire alcune, se non tutte, le entrate su cui hanno fatto finora affidamento i gruppi editoriali. Sullo sfondo, giornalisti ed editori, nuovi e vecchi, stanno reagendo con modalità diverse a questo nuovo ambiente. Nelle pagine successive esamineremo gli approcci, le trasformazioni e gli sforzi compiuti per vincere le sfide dell'era digitale.

¹ Rick Edmonds, "An Online Rescue for Newspapers?", Poynter.org, Jan. 27, 2005. <http://bit.ly/gphsCR>

² Cifre fornite dalla Newspaper Association of America data. <http://bit.ly/h4dxxf>

³ "State of the News Media 2011: Network by the Numbers," Pew Research Center's Project on Excellence in Journalism. <http://bit.ly/eH71Ld>

⁴ Carl Sessions Stepp, "State of the American Newspaper, Then and Now," American Journalism Review, September 1999. <http://bit.ly/eDev0Y>

- ⁵ Vin Crosbie, “The Placebo Called Convergence,” June 9, 2010. <http://bit.ly/ft8f8b>
- ⁶ “Internet Gains on Television as Public’s Main News Source,” Pew Research Center for the People & the Press, Jan. 4, 2011. <http://bit.ly/ia45aw>
- ⁷ “State of the News Media 2011: Mobile News and Paying Online,” Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism. <http://bit.ly/fsVAWf>
- ⁸ “McClatchy Reports Fourth Quarter 2010 Earnings,” Feb. 8, 2011. <http://bit.ly/hsfERQ>
- ⁹ Edwin Diamond, “Trouble in Paradise,” New York Magazine, March 3, 1986, page 52. <http://bit.ly/hPZgZP>
- ¹⁰ Remarks made at Borrell Associates Local Online Advertising Conference, March 3, 2011. The Story So Far: *What We Know About the Business of Digital Journalism*
- ¹¹ Lucas Graves et al, “Confusion Online: Faulty Metrics and the Future of Digital Journalism,” September 2010. <http://bit.ly/hBPwt7>
- ¹² Secondo uno studio sui media digitali locali “il contenuto la fad a padrone, ma non si tratta dei contenuti cui penserebbe la maggior parte delle persone. I siti di informazione, di fatto, generano entrate, ma le cinque principali testate on-line locali traggono tutti i contenuti dai propri inserzionisti”. Da “Benchmarking Local Online Media: 2010 Revenue Survey,” Borrell Associates.
- ¹³ Alan D. Mutter, “Mission Possible? Charging for Web Content,” Reflections of a Newsosaur, Feb. 8, 2009. <http://bit.ly/gMqNxP>
- ¹⁴ Walter Isaacson, “How to Save Your Newspaper,” Time, Feb. 5, 2009. <http://ti.me/etDZzr>

Il problema del traffico: perché una grande audience non sempre è redditizia

Ad una prima occhiata i conti sembrano non tornare: il New York Times ha oltre 30 milioni di lettori on-line ed una tiratura inferiore alle 900.000 copie in un giorno infrasettimanale (1). Tuttavia, l'edizione cartacea rappresenta oltre [l'80% delle entrate](#) della testata. Un più esaustivo studio ha recentemente rilevato lo stesso fenomeno, mostrando come nel 2009 Internet abbia occupato il 28% del tempo che gli americani hanno dedicato ai media, generando però solo il [13%](#) del totale della spesa pubblicitaria (2).

Per comprendere le ragioni di tale fenomeno, è importante capire che i prezzi pagati dagli inserzionisti alle testate digitali dipendono da numerosi fattori. Alcuni sono legati al mercato in generale, in particolare all' aumento dello spazio destinato alla pubblicità (il cosiddetto 'inventory'). Altri fattori hanno a che fare con le dinamiche proprie di un sito, inclusa l'ampiezza dell'audience raggiunta e la sua natura – caratteristiche demografiche, tempo trascorso sul sito e così via.

Il Web, pertanto, offre molti vantaggi ad editori e inserzionisti. Ma il suo pubblico è più largo che profondo.

I giornalisti sentono costantemente la pressione di questi numeri. “Cosa sono io oggi?” si chiede Jeff Cohen, direttore dell' Houston Chronicle. “Sono un aggregatore di occhi ... Registriamo 79 milioni di pagine viste al mese – circa un miliardo all'anno”. Eppure, di fronte a un traffico tanto imponente, i 206 addetti della sua redazione sono circa la metà rispetto a quelli del 2006.

I numeri digitali sono fuorvianti rispetto alle statistiche dei media tradizionali e spesso sono gonfiati per le ragioni più svariate. Gli utenti possono essere conteggiati più volte se per accedere a un sito impiegano diversi dispositivi, come un PC, un computer portatile e un telefono mobile. Inoltre, molti utenti cancellano i cookie del proprio computer, in modo da non poter essere identificati e tracciati, risultando, di conseguenza, nuovi visitatori piuttosto che utenti di ritorno (3).

Per tutte queste ragioni, il pubblico digitale surclassa numericamente quello tradizionale, ponendo l'intero settore dinanzi ad una serie di domande e perplessità: perché così tanti utenti digitali generano entrate pubblicitarie così contenute? È semplicemente perché i sistemi digitali sono più efficienti dei precedenti oligopoli del mondo della carta stampata e delle emittenti? O vi è qualcosa di fondamentale più bieco nel modo in cui le testate monetizzano i propri clienti digitali? E, ancor più importante, cosa dovrebbero fare gli editori per ottenere il massimo dai propri lettori ed utenti?

* * * * *

A livello di base, la pubblicità è sostanzialmente un gioco di numeri. Una testata ha bisogno di un certo numero di lettori o di spettatori: quanto maggiore il pubblico, tanto maggiore saranno la pubblicità da vendere ed il prezzo per gli inserzionisti. Il tempo che gli utenti dedicano ad una rivista, a un giornale o ad un'emittente, inoltre, è variabile: e, ancora una volta, quanto maggiore è il tempo, tanto maggiore è il valore che gli inserzionisti attribuiscono a quell' audience.

Le piattaforme digitali, grazie alla loro ubiquità e facilità d'uso, sono stupefacenti nella prima parte del gioco dei numeri. I siti di informazione hanno dimostrato la capacità di attrarre quantità enormi di utenti. Nel primo decennio dell' era digitale, soprattutto col forte aumento della potenza dei motori di ricerca, gli editori si sono dedicati a costruire grandi masse di utenti. Hanno investito nell'ottimizzazione dei motori di ricerca - la cosiddetta Search Engine Optimization (SEO), un termine utilizzato per descrivere un sistema che aumenta le possibilità che un titolo venga pescato da Google o da altri motori di ricerca e che un argomento sia sufficientemente tempestivo da comparire in primo piano sulle pagine dei risultati. Inizialmente, i siti di informazione hanno accolto con favore gli aggregatori che, come Drudge Report e Huffington Post, linkavano al proprio materiale e accrescevano il traffico.

Di conseguenza, il pubblico è cresciuto numericamente e gli editori hanno accolto il dato come un successo. Così, quando nel marzo 2011 il Los Angeles Times ha registrato la cifra record di 195 milioni di pagine viste, cliccate da 33 milioni di utenti, il direttore del sito [ha subito annunciato](#) orgogliosamente quei dati sul sito stesso (4).

Tuttavia, tra questi numeri si nasconde un'altra storia, meno allegra. L' aritmetica mostra che nel mese di marzo ogni utente del latimes.com ha cliccato su una media di sei pagine – cioè una pagina ogni cinque giorni. E questo dato dimostra come l'altra parte essenziale del business della pubblicità – la quantità di tempo trascorso e l' attenzione dedicata dall'utente a un sito – sia stata minata da alcune delle tattiche utilizzate dagli editori per attrarre un grande pubblico.

Il fenomeno è diffuso. [Un'analisi](#) condotta nel 2010 dal Pew Center sulla base dei dati prodotti da Nielsen fotografa un livello di utilizzo fortemente basso, anche sui grandi siti nazionali. “L'utente medio trascorre solo 3 minuti e 4 secondi per ogni sessione su un sito di informazione medio” e, continua lo studio (5), “nessuno riesce a trattenere il visitatore molto a lungo”. Per quanto riguarda i siti campioni di traffico, da Yahoo News al Washington Post a Fox News, la maggior parte delle persone li visita solo poche volte al mese. Ora, confrontiamo tutto ciò con i media dei decenni scorsi.

Secondo [uno studio del 2005](#), circa la metà dei lettori statunitensi trascorrevano più di 30 minuti leggendo il proprio quotidiano. E molti dei lettori meno devoti trascorrevano almeno 15 minuti sul giornale (6).

Sono molte le ragioni per cui i siti di informazione hanno difficoltà nel catturare l'attenzione dei lettori, chiamata anche *engagement*. Oggi i consumatori hanno molte opzioni digitali a disposizione. L' esperienza di informarsi attraverso un computer o un dispositivo mobile si è rivelata, finora, molto diversa da quella tradizionale che offre la tv o la carta stampata; la maggior parte degli utenti tende a spostarsi da un sito all'altro, con 'fermate' generalmente brevi su ciascuna pagina.

Ma c' è comunque un altro modo per guardare a questi numeri, un modo più complesso – e, in un

certo senso, più incoraggiante – per il business del giornalismo.

Uno che ha studiato a fondo questi problemi è Matt Shanahan, un analista relativamente poco noto al mondo dei media. Shanahan è un ingegnere elettronico e ha passato gran parte della sua carriera come consulente per grandi case del settore aerospaziale e finanziario. Nel 2008 è approdato alla [Scout Analytics](#), una società di Seattle che aiuta le aziende a sfruttare appieno il proprio potenziale digitale. “Il mercato del commercio elettronico era rumoroso e affollato”, racconta Shanahan. “I media e l’informazione, tuttavia, erano settori maturi che si trovavano ad affrontare complessi problemi di ricavi”.

La Scout Analytics riteneva di poter trovare nuovi clienti tra le aziende editoriali che cercavano di conoscere meglio la reale natura del proprio pubblico digitale. La società ha firmato con circa 70 siti di informazione – alcuni rivolti al pubblico, ma la maggior parte della categoria del business-to-business – e ha iniziato a osservare l’attività dei rispettivi utenti. L’azienda era in grado di tracciare i percorsi dei consumatori attraverso i vari siti e di stabilire quanto spesso visitavano un sito e cosa facevano nel corso di ogni visita. Shanahan rimase subito colpito da un’anomalia del settore dell’informazione on-line: l’abisso che separava le dimensioni dell’utenza dal livello di *engagement*.

Shanahan porta l’esempio del sito web di un giornale con una tiratura di 90.000 copie che copre una città di media grandezza sulla costa orientale degli Stati Uniti. (Il nome della testata non viene fatto poiché si tratta di un cliente della Scout). Questo sito registra circa 450.000 visitatori unici al mese. Tali visitatori, però, sono molto diversi e Shanahan li suddivide in quattro tipologie: i più fidelizzati sono i “sostenitori”, che visitano il sito almeno due volte alla settimana; poi ci sono i “regolari”, che oscillano tra una e due visite settimanali; più in basso nella scala della fidelizzazione si trovano gli “occasionalisti”, con due o tre visite al mese; infine vi sono i “passanti”, che visitano il sito circa una volta al mese.

I visitatori più affezionati costituiscono una parte molto piccola dell’utenza complessiva: circa il 4% del numero totale di visitatori, rispetto al 3% dei regolari. Gli occasionali rappresentano il 17% e i passanti oltre il 75% del totale. In altre parole, oltre un terzo delle persone che visitano questo sito di informazione lo fa circa una volta al mese.

Shanahan è poi sceso più in profondità, per stabilire il comportamento dei diversi utenti sul sito. Sapeva che i lettori più affezionati avrebbero generato più visualizzazioni di quelli casuali, perché visitano il sito più spesso. Tuttavia, la disparità di utilizzo era ben superiore alle aspettative.

Traffic analysis for mid-size newspaper web site

Type of visitor	Number of visitors	Visitors as % of total	Page views	% of total page views	Page views per visitor
Fans	19,661	4.3%	2,820,000	55.8%	143.4
Regulars	13,879	3.1%	430,000	8.5%	30.9
Occasionals	78,292	17.3%	810,000	16.0%	10.3
Fly-bys	341,045	75.3%	998,000	19.7%	2.9
Total	452,877	100%	5,058,000	100%	

SOURCE: Scout Analytics analysis of client's data; name of client is withheld

Nonostante il numero contenuto, i lettori affezionati generavano oltre il 55% del traffico del sito. Quelli casuali, che generalmente provenivano da un motore di ricerca o da un blog, cliccavano su tre pagine al mese. Nel complesso, ogni "fan" generava circa 50 volte più traffico di un passante.

"Le dimensioni dell'utenza sono fittizie", commenta Shanahan, secondo cui i numeri dichiarati non riflettono le differenze di comportamento dei vari utenti che navigano un sito. Gli editori si concentrano erroneamente sulle "visualizzazioni piuttosto che sulla durata della visita", scrive Shanahan [sul suo blog](#), Digital Equilibrium. In merito alle "impression", che si riferiscono soltanto alla visualizzazione (non ai click) di un'inserzione, "utilizzando gli standard odierni non vi è differenza tra visualizzazioni di 1 secondo, 10 secondi o 2 minuti".

"Il mondo digitale ha modificato le dinamiche che regolano i ricavi per gli editori", continua Shanahan [in un altro post](#). "Nel mondo della carta stampata, la spedizione da parte di un editore di un medium fisico costituiva la base da cui ottenere entrate. Nel mondo digitale, la base dei ricavi è data dal consumo del mezzo ... in altre parole, l'unità di monetizzazione è l'*engagement*" (9).

Secondo Shanahan il beneficio di un maggior *engagement* non sta soltanto in un più alto tasso pubblicitario, ma nella relazione che gli editori hanno bisogno di stabilire con i lettori maggiormente fidelizzati – relazione che era andata perduta nella corsa alla creazione di un'utenza di massa. Nell'inseguire i grandi numeri piuttosto che gli utenti maggiormente fidelizzati, continua Shanahan, le testate stanno sacrificando le entrate pubblicitarie. Gli editori che hanno "una relazione diretta con i sostenitori possono offrire una migliore pubblicità contestuale" – ovvero quelle inserzioni direttamente legate alle abitudini e agli interessi di un utente. "Un editore è in grado di sapere quali sostenitori hanno visto quale inserzione e in quale contesto". I siti possono utilizzare queste informazioni per offrire ai lettori offerte ed inserzioni targettizzate.

Le testate che sperano di far pagare gli accessi on-line hanno bisogno di individuare – e di curare – i propri sostenitori, in quanto più propensi ad abbonarsi. Questa *forma mentis* è alla base della decisione del New York Times di virare verso un modello a pagamento, impostato in modo tale che gli utenti più occasionali non debbano pagare l'accesso, mentre a quelli più frequenti – ovvero

quelli che cliccano almeno venti articoli al mese – sarà chiesto un contributo economico.

Ma il Times vede anche una connessione tra l'*engagement* e la pubblicità. Michael Golden, presidente del New York Times co., ha parlato delle differenti tipologie dell'utente digitale durante un intervento ad una conferenza del marzo 2011 dedicata al tema della pubblicità, poco prima che entrasse in vigore il modello a pagamento. Parlando degli utenti meno fidelizzati, Golden ha affermato che “il loro *engagement* è limitato, ma i numeri sono impressionanti ... dobbiamo bilanciare *engagement* e portata. Quanto più alto è l'*engagement*, tanto più alto è il costo delle inserzioni per migliaia di visualizzazioni (CPM)” (10).

* * * * *

Due realtà con obiettivi editoriali molto differenti - Gawker Media e PBS – hanno affrontato la questione, cercando di differenziare i prezzi delle inserzioni a seconda dei segmenti di maggiore o minore *engagement*.

La rete di siti web di Gawker, lanciata nel 2003 dal giornalista inglese Nick Denton, include Gizmondo (per gli amanti dei gadget), Deadspin (per gli amanti dello sport) e Jalopnik (per i fanatici delle automobili). Nel marzo 2010, Gawker ha iniziato ad applicare un sistema di misurazione che chiama “[branded traffic](#)” (traffico brandizzato). Si tratta del flusso costituito da persone che hanno il sito tra i propri segnalibro o che vi sono arrivate attraverso una specifica ricerca col nome del sito, vale a dire digitando “Deadspin”, ad esempio, in un motore di ricerca (11). Gawker ha rilevato che circa il 40% delle visite proveniva da percorsi *brandizzati*, rispetto ai link provenienti dai motori di ricerca. Questa tipologia di visitatore risulta più affezionata e attenta, e per ogni visita trascorre sul sito 91 secondi in più rispetto agli altri. Si tratta di una differenza significativa che ha un impatto finanziario, commenta Erin Pettigrew, direttore marketing di Gawker Media.

Innanzitutto, gli utenti più fidelizzati sono più inclini a vedere i cosiddetti “roadblock” – inserzioni molto remunerative che occupano per qualche secondo l'intera home page di un sito per poi svanire lasciando accedere ai contenuti editoriali della pagina. Le maggiori entrate contribuiscono a compensare i cali dei prezzi degli spazi pubblicitari su Gawker e gli altri siti del gruppo. Come [sottolineava](#) Felix Salmon della Reuters, il numero delle inserzioni online è cresciuto così rapidamente che gli inserzionisti possono richiedere delle tariffe più basse. Di conseguenza, scrive Salmon, “Denton dichiara che dal 2008 ricava per una singola pagina solo la metà rispetto ai valori del 2004” (12).

Un modo per contrastare questo fenomeno è tentare di vendere on-line più pubblicità “brandizzata” – ovvero, inserzioni studiate per convogliare un'attenzione positiva verso il nome e l'immagine di un'azienda, piuttosto che far scattare un responso positivo per un prodotto o un servizio. Il “*brand advertising*” è stato a lungo redditizio per i media tradizionali, soprattutto per le televisioni e le riviste. Ma poiché gli editori si sono impegnati a fondo per convincere gli inserzionisti che il web è una buona piattaforma per la pubblicità *brandizzata*, hanno spesso trascurato questo profittevole flusso di entrate. “Ci hanno detto che un'esposizione superiore alle due o tre volte per annuncio è un fattore negativo”, sostiene Pettigrew. “Ma per il *branding advertising* è differente. Esposizioni da sei a dodici volte per annuncio aumentano la persuasività. E questo è il segmento più utile per i

nostri inserzionisti”.

Dal momento che Gawker Media possiede una varietà di siti su argomenti diversi, è in grado di vendere “l’attenzione” della propria utenza tra gli inserzionisti del network. Pertanto, gli stessi lettori che aprono gli articoli di Gizmodo possono essere esposti a pubblicità *brandizzate* su Lifestacker o Gawker. E se Gawker Media riesce a dimostrare agli inserzionisti che i suoi lettori sono fidelizzati, allora potrà applicare tassi più alti alle inserzioni, rileva Pettigrew.

All’altro capo dello spettro culturale, anche gli strateghi digitali del Public Broadcasting System utilizzano le statistiche sull’*engagement* per accrescere le entrate.

Amy Sample, direttrice del reparto di Web analytics per il PBS Interactive, sostiene che lei e altri collaboratori del sito hanno modificato [una formula](#) creata dagli analisti Eric Peterson e Joseph Carrabis al fine di ottenere un riscontro più accurato su quali lettori fossero più fedeli ⁽¹³⁾. Hanno stabilito dei criteri propri per individuare l’utenza di PBS.org maggiormente fidelizzata, basandosi sul numero di pagine visualizzate dal lettore, il tempo trascorso sul sito, nonché la frequenza e la data delle visite.

È risultato che meno del 5% delle visite proveniva da utenti che soddisfacessero tutti gli standard di attenzione fissati da PBS. Tuttavia, si tratta di un nocciolo critico che, secondo quanto rileva Sample, trascorre sul sito 13,5 minuti a visita (rispetto alla media di 3 minuti del resto degli utenti), aprendo mediamente 9 pagine (3 per gli altri utenti). PBS ha visto dei vantaggi economici in questi utenti, che risultavano il 38% più inclini a contribuire economicamente a PBS rispetto a quelli meno attenti, e più propensi a incoraggiare altre persone a visitare il sito. E una volta rilevate le abitudini di utilizzo, i dirigenti di PBS hanno deciso di promuovere con maggior decisione la piattaforma video, la preferita dagli utenti più assidui. Questa decisione si è tramutata in denaro, visto che i video del sito fruttano 30 dollari di CPM – circa tre volte in più delle altre inserzioni sul sito.

* * * * *

All’*engagement* sono strettamente collegati i contenuti editoriali. Per vedere come si sviluppa la relazione con gli utenti per un sito molto visitato, esaminiamo alcune cifre relative a [dallasnews.com](#), il sito del Dallas Morning News. (I seguenti dati statistici si riferiscono all’annualità 2010, pochi mesi prima che l’editore adottasse l’accesso a pagamento per gran parte del sito).

Nel corso dell’anno, il sito ha totalizzato una media di circa 40 milioni di pagine viste mensili, visualizzate da 5 milioni di utenti che, in media, visitavano il sito circa due volte al mese e cliccavano circa quattro pagine per ogni visita. Si tratta di numeri abbastanza tipici per un sito delle dimensioni del Dallas Morning News, numeri che hanno fornito all’editore, James Moroney, parte delle cifre utilizzate per stabilire la *ratio* alla base della strategia per l’accesso a pagamento (vedi Capitolo 5).

Ma quei numeri raccontavano solo parte della storia. Di fatto, [dallasnews.com](#), così come altre grandi testate online, raccoglie tanti siti in uno. Analizzandone i dati, la società distingue diverse categorie di dati relativi al traffico, anche in base alla tipologia dei contenuti: informazione,

intrattenimento, sport, meteo e blog.

L'informazione è la categoria con il maggior traffico, in termini sia di visite che di visitatori totali. I fruitori di *news* visitano il sito mediamente due volte al mese e aprono circa 1,5 pagine a visita. Le loro abitudini sono tipiche di molti fruitori di *news* su altri siti, ovvero non particolarmente *attenti*.

Il livello di *engagement* sale, invece, con lo sport: mediamente 2,3 visite al mese e 3,4 pagine a visita nel corso dell'anno. Durante l'autunno del 2010, quando i Texas Rangers giocavano i playoff della Major League di baseball e i Dallas Cowboys il campionato di football, gli utenti cliccavano su quattro o più pagine a visita.

Il sito ha anche una sezione chiamata [High School Game-Time](#), che include turni, calendari e risultati dallo Stato in cui è ambientata la serie televisiva "Friday Night Lights". Nel novembre 2010, durante la parte più calda della stagione del football, gli utenti hanno aperto quasi nove pagine a visita, generando quasi le stesse visualizzazioni dell'intera sezione dedicata all'informazione. Nel corso dell'anno, gli appassionati di sport registravano un livello di *engagement* circa cinque volte superiore a quello dei lettori di *news*.

Non è difficile capire il perché. Il sito offre un'incredibile varietà di statistiche, turni e rubriche fisse per oltre 200 istituti scolastici (dove si concentra il grosso di alcune importanti discipline sportive, come il football appunto, ndr) dell'area di Dallas-Fort Worth. Secondo Mark Francescutti, direttore delle pagine sportive online, l'*engagement* del sito dimostra la forza dei "grandi contenuti locali ... che sono esclusivi e importanti per le persone". E l'affezione, non la SEO, è la chiave di volta della fidelizzazione degli utenti. "Potremmo essere uscire da Google", continua Francescutti, "ma vogliamo utenti che tornino sul sito ogni giorno".

Il sito conta su uno staff contenuto ma molto attivo. I quattro reporter che lavorano a tempo pieno sullo sport scolastico *postano* con una buona frequenza, e anche il capiredattore hanno dei collaboratori che raccolgono al telefono risultati e statistiche da corrispondenti occasionali nella zona di Dallas.

Il venerdì sera, i punteggi non vengono semplicemente dati a fine partita, ma sono aggiornati durante gli incontri. Il sito ha anche una chat dal vivo dove i reporter forniscono aggiornamenti sulle partite – "caos controllato", per dirla con Kyle Whitfield, direttore del sito. High School Game-Time aggrega molto da altre fonti. "I nostri giornalisti non sono dei robot", commenta Francescutti. "E non abbiamo quella vecchia presunzione del giornalista che dice 'Se noi non l'abbiamo scritto, non è importante'".

Several sites in one at Dallasnews.com

	Monthly pages per visitor
News	2.78
Weather	4.83
Entertainment	2.50
Sports	7.71
High School GameTime	14.07

Data shown are monthly averages for 2010.

SOURCE: Dallas Morning News internal traffic reports

Il giornale ha usato High School Game-Time come parte di un accordo con Time Warner Cable il cui pacchetto includeva inserzioni su carta, una trasmissione radiofonica, un concorso per eleggere il giocatore della settimana ed un rinfresco al termine dei campionati. High School Game-Time ha fruttato fino a 700 mila dollari, dichiara Richard Alfano, general manager, secondo cui per la prossima stagione il giornale lancerà sul mercato al prezzo di 1,99 dollari un'applicazione per High School GameTime che comprenderà la trasmissione di almeno 100 partite alla settimana.

Secondo Whitfield è fondamentale concentrarsi su qualcosa cui i lettori tengono e che nessun altro fa altrettanto bene: “È più difficile vendere la copertura dei Cowboys, perché i loro fan sono ovunque ... Noi siamo in grado di organizzare le nostre risorse e monetizzarle, una cosa molto rara nel mondo digitale”.

* * * * *

Una rapida crescita dell'utenza è spesso accompagnata da uno scarso *engagement*. È quello che è successo ad Examiner.com, un sito basato sul lavoro di freelance che ha costruito un'utenza di oltre 22 milioni di visitatori unici in tre anni.

L' Examiner è di proprietà del Clarity Digital Group, a sua volta controllato da Philip Anschutz, un imprenditore di Denver che ha fatto miliardi di dollari nel settore energetico, ferroviario e sportivo. Lanciato nell'aprile del 2008, il sito ha preso a bordo oltre 72 mila giornalisti freelance che hanno trattato argomenti che variavano dalle [rose a Rhode Island](#) all' [educazione della prole a Portland](#) (14).

Non c'è una forte supervisione: i collaboratori devono solo dimostrare di avere la fedina penale pulita e ricevono poi una rapida formazione. Il loro primo articolo viene sottoposto ad un redattore, dopodiché i giornalisti *postano* direttamente sul sito.

La visualizzazione delle pagine è uno dei fattori determinanti per la retribuzione dei collaboratori, che oscilla tra 1 e 7,5 dollari ogni CPM, pari a qualche dollaro ad articolo (15). Secondo Mike Noe, responsabile delle assunzioni, meno di un terzo dei collaboratori è attualmente “attivo”, il che, nel gergo dell’Examiner, significa che hanno postato qualche articolo nel corso degli ultimi 90 giorni.

I contenuti prodotti da Examiner.com ricordano molto le tradizionali rubriche delle ultime pagine dei giornali o i servizi di coda in tv – argomenti come sport, meteo, tempo libero e società. I collaboratori sono assunti prevalentemente in base alla passione per un determinato argomento. “In un giornale tradizionale, il giornalista può non essere appassionato dei Denver Broncos”, commenta Jen Nestel, direttore della *community* dell’Examiner. “Da noi è il contrario. Scegliamo qualcuno che sia già appassionato di un argomento e gli insegniamo come scrivere un articolo”. Il sito non pretende di sostituire la funzione informativa dei media tradizionali: “Scoprire come funziona il consiglio scolastico è difficile”, spiega Rick Blair, amministratore delegato di Examiner.com. “Richiede ricerche particolari. Conosco persone che usano la nostra stessa piattaforma per farlo, ma noi non abbiamo gli strumenti o il personale accreditato”.

Nonostante il successo avuto con gli utenti, l’Examiner gode di un *engagement* piuttosto basso: i suoi lettori visualizzano circa 65 milioni di pagine mensili, pari a circa tre pagine a visitatore. Questo dato è probabilmente legato alla dipendenza del sito dalla SEO.

“Il problema della SEO è che i visitatori sono mordi e fuggi”, commenta Blair. “Se entrano dalla porta principale (la home page), leggono dalle sette alle otto pagine”. Se invece entrano da una porta laterale (come ad esempio un motore di ricerca), allora possono arrivare a leggere due pagine”.

Suzie Austin, vice presidente della sezione contenuti e marketing, aggiunge: “sin dall’inizio, abbiamo fatto un buon lavoro con l’ottimizzazione dei motori di ricerca. Il vantaggio è ovvio: molti visitatori raggiungono il sito. Lo svantaggio, tuttavia, è che il livello di *engagement* non è alto. Le pagine viste per singolo utente stanno crescendo, ma ad un ritmo basso”. E mentre i siti utilizzano la SEO per accrescere il traffico, gli inserzionisti si avvantaggiano della marea di pagine viste per “definire i propri prezzi”, sostiene Tom Woerner, un altro manager dell’Examiner. Gli editori possono gestire questa condizione in due modi: “Giocare al gioco dei prezzi, oppure aggiungere valore ai servizi offerti agli inserzionisti”.

L’Examiner, quindi, non si limita a vendere semplicemente degli spazi pubblicitari, ma vende la capacità di proiettare i propri contenuti oltre i confini del sito. I giornalisti dell’Examiner sono allenati ad utilizzare i social media al fine di allargare l’influenza dei propri articoli. Nel marketing l’utilizzo dei social media è considerato una forma di “earned media”, ovvero un qualcosa di più simile alla pubblicità, come il comparire all’interno di un articolo, piuttosto che ad un’inserzione o ad un *product placement*. “Se trent’anni fa un articolo di Sport Illustrated parlava di un tuo prodotto, si trattava di un caso di ‘earned media’ poiché non bisognava pagare”, spiega Woerner. Oggi, gli earned media comprendono i messaggi diffusi attraverso Facebook, Twitter e i blog. “Gli uomini di marketing devono cedere un po’ di controllo”, continua Woerner. “La chiave per i media tradizionali è il modo in cui interagiscono con l’utenza. Si sono abituati al ruolo dei cosiddetti gatekeeper e hanno bisogno di attirare gli utenti”.

Per attirare ad esempio le inserzioni di Iams (società di cibo per animali che fa a Preter & Gamble), l’Examiner ha invitato (senza obblighi) i propri collaboratori che si occupano di animali a scrivere

articoli sul tema dell'adozione e della tutela degli animali; e, cosa altrettanto importante, i redattori hanno incoraggiato i giornalisti a diffondere i propri articoli attraverso i social network.. Iams non ha un controllo sui contenuti, ma dato il tipo di copertina, del tutto innocua, dell' Examiner sui temi legati agli animali, è improbabile che abbia problemi con photo-gallery di adorabili cuccioli senza un padrone o da articoli sul coraggio dei pastori tedeschi⁽¹⁶⁾. Circa 840 collaboratori hanno risposto producendo oltre 5.200 articoli e post aggiuntivi sui social media, con i link agli articoli del sito.

Proprio questi link 'extra' che da Facebook e Twitter rimandavano agli articoli dell'Examiner hanno contribuito ad innalzare le tariffe pubblicitarie. I manager del sito raccontano che le inserzioni vendute in questa ottica hanno fruttato CPM superiori agli 11 dollari, rispetto ai valori soliti di 3 o 5 dollari legati al normale display advertising.

La grande maggioranza delle altre testate online stanno aprendo le proprie *fan page* su Facebook, usano Twitter ed incoraggiano i propri lettori a condividere i link. Questa strategia non è solo legata al fatto che dove ci sono le reti c'è l' audience, ma all'idea che i social media saranno veicolo di lettori con un più elevato *engagement* rispetto a quelli indirizzati dai motori di ricerca.

Secondo Pettigrew, il traffico che Google genera verso Gawker "è in calo". Il principale riferimento oggi è Facebook, con Twitter che segue a ruota. Ma non è stato semplice per il management di Gawker scendere a patti con i social media."Non volevamo unirci al gioco delle *fan page*", continua Pettigrew, per timore che i lettori si abituassero ad accedere ai nostri articoli più attraverso Facebook che tramite la nostra home page. "Vogliamo controllare la diffusione". Ma alla fine, la forza di Facebook quale generatore di traffico ha prevalso. "Non si può ignorare il modo in cui gli utenti preferiscono accedere ai contenuti".

Vadim Lavrusik, ex community manager a Mashable, spiega che "i lettori che provengono dai media sociali hanno un comportamento molto differente. Tendono mediamente a visualizzare più articoli e rimangono sul sito più a lungo". I visitatori provenienti da Facebook e Twitter spendevano il 29% di tempo in più su Mashable.com e visualizzavano il 20% di pagine in più rispetto agli utenti indirizzati dai motori di ricerca.

Allo stesso modo, sul sito dell'Atlantic, "la percentuale di indirizzamento da parte dei social network è prossima al 15%, e sta crescendo", sostiene Scott Havens, vice presidente delle operazioni e della strategia digitale. TheAtlantic.com dispone di un'ampia gamma di strumenti di condivisione *sociali*, tra i quali Facebook, Twitter, Digg e Reddit. L' Atlantic ha anche iniziato ad usare Tumblr, una piattaforma di microblogging che consente a chiunque – dai singoli individui alle testate – di postare testi, fotografie e video. Tumblr ha un format molto caratterizzante dal punto di vista visivo e rappresenta un altro modo di generare traffico con un buon livello di *engagement*.

Anche Newsweek.com utilizza Tumblr, includendo link provenienti da numerose fonti diverse.

Così facendo, la testata è in grado di "far conoscere Newsweek a persone che non l'avrebbero mai letta" sul proprio sito o su carta, sostiene Mark Coatney, che lavorava a Newsweek prima di passare a Tumblr nel 2010. Coatney sostiene anche che, sebbene gli utenti di Newsweek provenienti da Tumblr siano meno di quelli targati Twitter o Facebook, il loro *engagement* è maggiore.

* * * * *

Non si è ancora riusciti a dirimere la questione se sia più importante avere un'utenza ampia piuttosto che un'utenza *attenta*. Due testate che non sono saltate sul carro dell'*engagement* sono New York Magazine e Newser. “L'idea di *engagement* è stata promossa per diversi anni”, dichiara Michael Silberman, general manager del nymag.com. “Ma non è questo a regolare le nostre attività. Noi vogliamo accrescere il numero di visitatori unici, pertanto pensiamo a misure di scala. In secondo luogo, vogliamo aumentare il numero di pagine viste”. Silberman si dice pronto a cambiare opinione laddove il nymag.com optasse per una strategia a pagamento, che per ora non è presa in considerazione. “L'*engagement* ha senso solo nell'ottica di un modello a pagamento”.

L'utenza di Newser, un aggregatore con circa 2,5 milioni di visitatori unici al mese, è suddivisa in modo simile a quella delle testate tradizionali. Il presidente esecutivo Patrick Spain sostiene che circa 12.000 utenti sono “dipendenti” e visitano il sito diverse volte al giorno; 225 mila sono utenti “avidissimi” che visitano il sito molte volte alla settimana; e oltre 2 milioni di persone sono ‘passanti’ da un click o due. Spain, tuttavia, sostiene che anche i ‘passanti’ sono utili, perché a differenza degli utenti più assidui sono più inclini a cliccare su un' inserzione, sebbene resti da definire se i click sulle inserzioni siano o meno un buon indicatore di valore (17).

* * * * *

Per decenni, molte testate si sono rallegrate del fatto che alti profitti sembravano dipendere prevalentemente da grandi audience. Riviste e giornali fissavano dei prezzi artificialmente bassi al fine di stimolare la diffusione. Anche se questo portava masse di lettori poco fidelizzati che di volta in volta dovevano essere adescati con offerte e premi. Tutto ciò ha funzionato economicamente poiché gli inserzionisti venivano convinti che avrebbero acquisito l' accesso ad un grande pubblico, di cui conoscevano ben poco. Oggi gli inserzionisti hanno molta più scelta e molte più informazioni. Inoltre, anni fa molte delle aziende che si contendevano i profitti della pubblicità non sarebbero mai state definite delle ‘aziende editoriali’. Oggi Facebook [condensa](#) quasi un quarto dell'intero mercato pubblicitario digitale negli Stati Uniti (18). Il *search advertising*, dominato da Google, [assorbe](#) quasi la metà degli investimenti pubblicitari online (19).

Per le aziende editoriali, quindi, vecchie o nuove che siano, è molto più difficile competere unicamente sulle dimensioni dell'utenza, che non crescerà mai abbastanza velocemente da contrastare i numeri rastrellati da giganti come Google e Facebook. Le testate giornalistiche devono offrire qualcosa in più.

Quando nel marzo 2011 il New York Times ha annunciato i dettagli della propria strategia digitale a pagamento, Andrew Swinand, presidente di Starcom MediaVest Group, si è detto convinto che ciò non avrebbe danneggiato – o forse le avrebbe aiutate – le entrate pubblicitarie del sito (20): “pago per un'utenza attenta, e se tale utenza è disposta a pagare, ciò dimostra quanto sia alto il livello di *engagement*”. Nel corso di un'altra intervista, Swinand ha aggiunto che i direttori devono iniziare a pensare all'*engagement* in termini più ampi, senza limitarsi all'ammontare di tempo trascorso dalle persone sul sito o al numero di pagine da esse visualizzate. “Voglio essere in grado di stabilire chi

sono i miei utenti e cosa fanno sul mio sito”. Così facendo, continua Swinand, le testate possono accrescere la fiducia degli inserzionisti sul fatto che i propri soldi sono spesi saggiamente. Michael Golden, del New York Times, aggiunge che “se ci riduciamo a fare come con i cartelloni pubblicitari, che dipendono dal passante del momento, allora sarà difficile costruire del valore. L’*engagement* è la misura attraverso cui le persone valutano i contenuti”.

Le dimensioni dell’utenza restano comunque di vitale importanza. Un sito con dieci milioni di utenti unici catturerà maggiormente l’attenzione di inserzionisti e agenzie rispetto ad un sito con un quinto dell’audience. Le grandi aziende vogliono piazzare grandi quantitativi di inserzioni, senza trattare singolarmente con ogni piccolo sito. Ma la corsa al traffico ha fatto sì che le testate avessero grandi utenze e piccole entrate.

Ciò ha anche svalorizzato il loro prodotto giornalistico, portandole a tatticismi quali l’uso di gallerie fotografiche di questa o quella celebrità al fine di alimentare il traffico generato dai motori di ricerca. Nello sminuire il proprio marchio e nel trasformare in merce i propri contenuti, tali testate non hanno raggiunto l’obiettivo cruciale di attrarre un pubblico attento e fidelizzato. Questo è uno stato di cose che deve cambiare. Producendo giornalismo di qualità, utilizzando intelligentemente i dati e sfruttando i social media – e non solo i motori di ricerca – per generare traffico, è possibile mettere insieme un’audience più fidelizzata e coinvolta, un’audience più gradita anche agli inserzionisti.

1 Nei suoi risultati per il secondo trimestre 2010, <http://bit.ly/h31e8V>, Times Co. sostiene che il 26% dei ricavi pubblicitari totali viene dall’ online. Ma per il New York Times Media Group, che include l’ omonima testata e l’ International Herald Tribune (carta e online), i ricavi dalle vendite sono pari a quelle della pubblicità. Questo rappresenta meno del 20% dei ricavi totali del NYT – giornale e sito -, anche se l’ azienda non ha diffuso dati nel dettaglio.

2 “Morgan Stanley’s Meeker Sees Online Ad Boom,” Bloomberg Businessweek, Nov. 16, 2010. <http://buswk.co/dP8wQU> (la presentazione integrale è disponibile su <http://slidesha.re/dHqdrC>). Una ricerca del marzo scorso di eMarketer, <http://bit.ly/htZ3Mw>, calcola che la differenza fra il tempo dedicato e i ricavi sia pari al 25,2% contro il 18,7% per Internet e l’ 8,1% contro lo 0,5% per il mobile.

3 Secondo uno studio di comScore del marzo scorso, “Lessons Learned, Maximizing Returns with Digital Media”, il 30% di tutti gli internauti Usa cancellano i loro cookies per lo meno sei volte al mese. Cosa che può produrre una sovrastima del 250% nel conteggio dei visitatori unici di un sito. Slide 6 of <http://bit.ly/hhlf0y>

4 Jimmy Orr, “Latimes.com Has Record Page Views in March,” latimes.com, April 8, 2011. <http://lat.ms/i435ob>

5 “Nielsen Analysis,” State of the News Media 2010, Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism. <http://bit.ly/gcIRQ2>. Lo studio sottolinea anche che il visitatore medio spende 10 minuti al mese sul sito di un quotidiano o di una tv, mentre i siti di informazione delle tv via cavo raggiungono i 24 minuti mensili.

6 “Newspaper Engagement”, presentato alla Newspaper Association of America Marketing Conference, Feb. 23, 2006. <http://bit.ly/i2b6Eg>

7 Scout Analytics sta attualmente misurando i dispositivi, non gli individui. Molte persone usano più di un dispositivo in un mese per accedere a un sito, ma anche molti dispositivi vengono usati da più di una persona nel corso dello stesso periodo.

8 “Importance of Analyzing Unit Cost of Engagement in Advertising,” Digital Equilibrium blog, Nov. 29, 2010. <http://bit.ly/ihY3nc>

9 “Engagement as the Unit of Monetization,” Digital Equilibrium blog, Oct. 25, 2010. <http://bit.ly/ejvcJp>

10 Commenti alla Borrell Associates Local Online Advertising Conference, March 3, 2011.

- 11 Erin Pettigrew, "Strengthening Our Core (Readership)," Gawker Media, March 5, 2010. <http://bit.ly/hnQnLv>
- 12 Felix Salmon, "The New Gawker Media," Reuters.com, Dec. 1, 2010. <http://reut.rs/gBg6lt>
- 13 Eric Peterson re Joseph Carrabis, "Measuring the Immeasurable: Visitor Engagement," Web Analytics Demystified, 2008. <http://bit.ly/hvFuio>. La PBS in seguito ha adattato la formula per designare gli utenti più affezionati come quelli che vedono almeno 3,2 pagine a visita, si soffermano almeno 2,57 minuti sul sito, lo hanno visitato almeno una volta nelle ultime due settimane e lo visitano almeno tre volte al mese.
- 14 Gli articoli dell' Examiner a <http://exm.nr/gZSbnU> e <http://exm.nr/fl2JEJ>.
- 15 Edmund Lee, "Does Who Creates Content Matter to Marketers in a 'Pro-Am' Media World?," AdAge, June 7, 2010. <http://exm.nr/fl2JEJ>
- 16 Raccolte di foto e articolo a <http://exm.nr/fHdRPW> e <http://exm.nr/eonVdC>
- 17 Nick Denton, di Gawker, ha scritto che "i click sui display sono un indicatore di cecità, senilità o idiozia dei lettori piuttosto che dell' efficacia di una inserzione". Da "Why Gawker is moving beyond the blog," Lifestacker blog, Nov. 30, 2010. <http://lifestack.kr/gVWcuF>. Per ulteriori elementi sulla inutilità dei click, vedi lo studio di comScore, op. cit. La slide 4 <http://bit.ly/hhIf0y> riporta che l' 84% di tutti gli internauti Usa non hanno mai cliccato su una inserzione pubblicitaria in undeterminato mese, e che ci sono il 50% di clickatori in meno nel 2011 rispetto al 2007.
- 18 Comunicato stampa di comScore, "U.S. Online Display Advertising Market Delivers 22 Percent Increase in Impressions vs. Year Ago," Nov. 8, 2010. <http://bit.ly/ezZAYa>
- 19 "Online: Key Questions Facing Digital News," State of the News Media 2011, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism. <http://bit.ly/gKShzD>
- 20 Jeremy W. Peters, "The Times Announces Digital Subscription Plan," New York Times, March 17, 2011. <http://nyti.ms/gNtUg8>

Capitolo3

Locale, iperlocale, nicchie: i vantaggi di essere piccoli

TBD.com (l' acronimo sta per "Ancora da definire nei dettagli", *To be determined*, ndr) un grosso sito di informazione locale sull' area di Washington, si è imbattuto nei primi problemi sin dall' inizio della sua attività. A febbraio 2011, appena sei mesi dopo essere comparso sulle scene come un sito di giornalismo locale di alto profilo, ha annunciato che avrebbe licenziato metà della sua redazione, separato il sito dall' affiliata stazione TV (NewsChannel8, ndr) e che si sarebbe reinventato come sito di cultura e lifestyle. Molti dei dipendenti che erano stati "risparmiati" hanno cercato lo stesso di sistemarsi altrove appena ce ne fosse la possibilità.

La ristrutturazione – seguita all' allontanamento di Jim Brady, ex capo del Washington Post online, chiamato per lanciare il sito – ha segnato la fine eloquente di uno dei tentativi di giornalismo professionale online più solidi finanziariamente e con il miglior pedigree. per far funzionare il giornalismo professionale online. Il sito ha suscitato [molto interesse](#) per la qualità della sua redazione e per il suo utilizzo dei social media¹. Chiaramente c' era in gioco un' importante lezione per altri siti di informazione, specialmente per quelli che si occupano del settore locale e "iperlocale".

Ma quale sia stata questa "lezione" è ancora una cosa controversa. L' insuccesso di TBD prova che "il giornalismo iperlocale è più una bolla di marketing che una speranza concreta", come [sostiene](#)² l' esperto di media Alan Mutter? Oppure dimostra una mancanza di coraggio da parte della Allbritton Communications, il gruppo editoriale a cui TBD fa capo e il cui direttore generale, Robert Allbritton, si era impegnato ad assicurargli dai tre ai cinque anni di sostegno in termini di investimenti?

E' chiaro che il sito, come previsto, stava perdendo soldi, nonostante l' impressionante crescita del traffico. Secondo un [reportage](#) nel Washington Post, i visitatori unici di TBD.com erano cresciuti dai 715.000 di novembre 2010 agli 838.000 di dicembre fino a un milione e mezzo a gennaio 2011. Ma, come il direttore aveva raccontato al giornale, il sito "non stava tuttavia generando entrate sufficienti a compensare gli enormi costi"³. Due addetti ai lavori intervistati dal WaPo avevano spiegato fra l' altro che il picco di traffico di gennaio non era così impressionante come poteva sembrare, visto che molti utenti cercavano soprattutto informazioni sulle forti tempeste di neve che si erano scatenate nella regione all' inizio dell' anno.

Nessuno dei dipendenti ha rivelato l' ampiezza precisa delle perdite di TBD. Saul Carlin, un dirigente di Allbritton impegnato in TBD fin dall' inizio, aveva spiegato semplicemente che "traffico e profitti venivano attentamente monitorati. Di conseguenza, un cambio di gestione era necessario".

Brady dice che la situazione non era così negativa. Era stato preventivato che il sito nel primo anno raccogliesse ricavi “per pochi milioni”; sostiene che comunque era sulla strada per raggiungere forse il 75% dell’obiettivo. “La situazione non era ottima quando me ne sono andato, ma nemmeno catastrofica”, dice.

Alan Mutter, ex giornalista e dirigente editoriale, ha indicato il deficit come una dimostrazione della sproporzione di fondo tra i costi di produzione dell’informazione locale e i ricavi limitati dal basso peso quantitativo del pubblico potenziale e dal basso livello dei prezzi delle inserzioni. Una conferma viene dalle grosse difficoltà di altri siti iperlocali: fra gli altri il Loudon Extra del Washington Post e il sito (oramai chiuso) del New York Times per il New Jersey, la cui audience è stata dirottata sulla start-up locale Baristanet.

Sono stati fatti errori, ovviamente. Brady ha spiegato che la resistenza da parte dell’emittente televisiva partner del sito, la WJLA, si era rivelata un grande ostacolo. Sia Brady che Steve Buttry, direttore della sezione “community engagement” di TBD, avevano aggiunto che lo staff dell’emittente non era convinto che fosse giusto confluire nel sito di TBD.com – che era collegato in maniera molto stretta ad altre fonti di informazione - e che da parte sua l’emittente non era stata particolarmente generosa nella pubblicizzazione di TBD.

“La prima volta che ci collegammo ad un altro sito TV, scoppiò un grande litigio”, racconta Buttry, aggiungendo che, dopo quell’episodio, TBD si era appoggiato a fonti esterne in maniera molto più cauta, ma aveva comunque dato allo staff del notiziario televisivo un pesante “avvertimento” quando questa si accingeva a rivelare una storia che era sfuggita. “La lezione che possiamo trarre da questa esperienza è che la cultura editoriale tradizionale è potente e radicata”, commenta. “Ogni volta che il suo flusso di ricavi rischia di essere messa in forse si registreranno delle pesanti ripercussioni sul piano strategico”.

La conseguenza più importante di questa influenza è stata la decisione di trasferire lo staff delle vendite pubblicitarie di TBD nell’ambito della WJLA, cosa che aveva portato all’allontanamento del piccolo gruppo di venditori nel campo digitale che Brady aveva messo assieme. “Vendere il digitale è difficile. Non avevo dubbi: per me l’unica via per aver successo era tenere gli staff di vendita pubblicitaria separati”, commenta. La tensione era palpabile fin dall’inizio, aggiunge Brady; un esempio è stata un’ambiziosa sponsorizzazione per più di 75.000 dollari per il lancio di un rivenditore di auto locale. WJLA protestò, sostenendo che ciò avrebbe danneggiato l’ottimo rapporto che si era instaurato tra il negoziante e la tv, riporta ancora Brady. “Quando ero al Post, nell’online facevamo regolarmente accordi a sei cifre”, riferisce Brady. “Se gli stessi addetti alle vendite non credono che il digitale valga la pena, come riusciranno a venderlo? Presumere che nessuno vorrà mai spendere così tanto nell’online significa essere sempre pessimista sui beni che vendi”.

Un po’ di luce su quello che è andato storto viene dall’elenco delle cose che TBD aveva provato a fare, che aiuta a chiarire il forte interesse che i tentativi di informazione locale online hanno suscitato negli ultimi cinque anni. Molto importante è stato il suo rapporto di affiliazione con Politico.com, un’altra importante iniziativa di Allbritton, ben finanziata e con uno staff di rilievo. Come Politico, anche TBD aveva promesso che non sarebbe stato semplicemente “nel” Web, ma “del Web”, come diceva la formula di Brady, nel senso che avrebbe fatto un grande uso dei link, avrebbe avuto numerosi collegamenti, avrebbe dispiegato aggressivamente i social media e avrebbe avuto un rapporto molto stretto con gli utenti. E, come Politico, TBD aveva promesso di consegnare

ai propri inserzionisti un pubblico ben definito – non semplicemente dei generici consumatori di informazioni, ma persone estremamente interessate alle particolari notizie che il sito aveva da offrire. (Va comunque ricordato che, perlomeno nel corso del 2009, Politico ha ottenuto più di metà delle sue entrate dalla sua edizione cartacea⁴, gratuita ma sovvenzionata dalla pubblicità, con una tiratura di circa [32.000 copie](#)⁵).

TBD ha cercato anche di trovare un giusto equilibrio tra gli obiettivi e le sue dimensioni: i visitatori sarebbero stati attirati da notizie riguardanti la loro zona o i loro interessi, ma dietro le quinte l'operazione avrebbe fatto leva sul "rendimento" prodotto da un servizio reso a una vasta area metropolitana. (Brady insiste nel dire che "iperlocale" è il termine sbagliato per quello che in realtà era un sito regionale con una interfaccia da "quartiere"). Nello stesso tempo, il sito avrebbe incluso un mix di aggregazione e informazioni di prima mano. Per descriverlo, Robert Allbritton lo aveva comparato a un supermercato che riesce a raccogliere insieme degli oggetti che fino ad allora non si riuscivano a trovare in un unico posto. Prima di TBD, aveva dichiarato in occasione del lancio del sito, trovare notizie locali online era "come fare la spesa in un piccolo centro di provincia di decenni fa: prima si andava dal pescivendolo, poi dal panettiere, poi dal droghiere, e così via"⁶.

Altri esperimenti iperlocali hanno cercato di applicare questa versione su scala nazionale. Un buon esempio recente è Main Street Connect, una "azienda di informazione comunitaria a livello nazionale", attiva dal 2009, che raccoglie finora 10 siti dedicati ad altrettante cittadine della contea di Fairfield, nel Connecticut. I siti sono separati ma condividono risorse redazionali (comunità confinanti vedono molti articoli comuni), infrastrutture tecnologiche e gruppi di promozione pubblicitaria. "Presto applicheremo questo progetto ad altri gruppi di città", promette Main Street. "Aspettateci"⁷.

Di gran lunga la più grande tra le nuove iniziative di giornalismo iperlocale è Patch, network diffuso su scala nazionale, acquistato nel 2009 da una AOL in difficoltà. Con siti in 700 comunità e contee, (al marzo 2011), ognuno diretto da un redattore locale pagato dai 40.000 ai 50.000 dollari all'anno, Patch ha reso AOL una delle più grandi fonti di nuova occupazione nel campo del giornalismo nel paese. I vari siti locali presentano informazioni e notizie riguardanti una specifica comunità, scritte e curate da persone di quella stessa comunità, che sia Dublin, in California, o Dunedin, in Florida. (A marzo 2011, AOL ha comprato anche Outside.in, un network iperlocale che aggrega automaticamente notizie, post su blog, rapporti di polizia e altri dati pubblici, e che sostiene di riuscire a coprire 57.830 zone. [Qualcuno insinua](#) che AOL fosse interessata alla tecnologia sottostante piuttosto che alla piattaforma stessa⁸).

Per gestire tutti i siti di Patch, AOL può contare su risorse centralizzate fra cui un grosso staff pubblicitario interno, addetti alle vendite con buoni contatti con i brand nazionali e una sofisticata tecnologia di sviluppo di motori di ricerca per massimizzare la produttività e la durata – e quindi il ritorno economico – di ogni elemento di contenuto che viene prodotto. Come McDonald, AOL utilizza evolute ricerche di mercato per stimare il potenziale commerciale delle comunità nelle quali si intende piantare la bandiera Patch. (Secondo il [profilo](#) che il New Yorker ha fatto di Tim Armstrong, amministratore delegato AOL, la formula di Patch tiene conto per ogni cittadina di 59 fattori, dai guadagni medi all'affluenza elettorale⁹).

La stessa infrastruttura sostiene il gruppo crescente di siti di contenuti di nicchia o "verticali" di AOL, assicurato da acquisti quali il blog di arti marziali MMAFighting.com, il sito specializzato in nuove tecnologie TechCrunch e infine l'Huffington Post, in continua espansione, che AOL ha

comprato nel 2011 per 315 milioni di dollari. Si può dire senza esagerare che AOL, il cui business model originario (provider di accessi dial-up a Internet) è molto datato, ha rischiato le sue fortune in declino sul giornalismo locale e di nicchia.

Come mai? La logica di fondo è per AOL la stessa che fu per TBD: in un mondo in cui la maggior parte delle notizie quotidiane sono diventate merce, solamente le notizie che la gente non riesce a trovare da nessuna parte si imporranno a un pubblico fedele. Ma non si tratta certo di una intuizione originale tra gli analisti di media, che già alla fine degli anni '90 avevano indicato ad esempio le notizie finanziarie come un esempio dei pochi tipi di informazione per cui la gente e gli inserzionisti sarebbero disposti a pagare nell'online.

Una [Ricerca](#) del 2006 sulla “creazione di valore” nel giornalismo, realizzato dalla Kennedy School of Government di Harvard, aveva posto la questione senza mezzi termini: “specializzarsi o localizzarsi¹⁰”. Come spiegava il report, “dato l'aumento della gamma di fonti di informazione, le maggiori possibilità di accedere a contenuti da ogni luogo e in ogni momento, e le esigenze di creare forti legami che portano a consumatori fedeli, l'editoria giornalistica dovrà allontanarsi da quel prodotto informativo sfocato, quel un qualcosa-per-tutti, in stile taglia unica, tipico della seconda metà del ventesimo secolo”.

Naturalmente, non tutte le testate possono essere il Financial Times o il Wall Street Journal, con una competenza a lungo coltivata in un genere di informazione di gran valore e in continuo aggiornamento. Per gran parte di esse la scelta più evidente per “aggiungere valore” risiede nel prestare maggiore attenzione alla propria comunità. Il report di Harvard la pone in maniera secca: “Per essere competitivi e creare un valore economico, i media avranno bisogno di aumentare la loro differenziazione e quindi l'esclusività. Il modo più efficace per fare ciò è quello di creare valore attraverso la copertura locale che è legata alle vite, alle aspirazioni e alla comprensione degli individui nei posti in cui vivono. E' questo tipo di copertura che altri produttori di informazioni non riescono a fare bene”.

Questa è la teoria. Ma TBD, Patch, i siti iperlocali lanciati dal New York Times e dal Washington Post, e molti altri come questi, non hanno ancora prodotto una dimostrazione pratica sul piano commerciale di questa teoria.

L'elenco delle iniziative che hanno avuto successo nel campo dell'informazione locale online non è cambiata molto negli ultimi anni. Esso comprende soprattutto piccoli siti di comunità di base. Se vengono tolte dalla lista le iniziative non profit con un significativo appoggio finanziario di base, come il MinnPost o il Voice of San Diego, la lista si riduce a Baristanet, Alaska Dispatch, The Batavian, West Seattle Blog e pochi altri.

Queste iniziative variano per quel che riguarda i business model e il genere di giornalismo che producono. Ciò che li accomuna sono le risorse limitate, la copertura limitata e nessuna pretesa di ottenere un rendimento analogo a quello dei loro coetanei maggiori.

* * * * *

Alaska Dispatch è un sito d'informazione che copre tutto lo stato lanciato nel 2008 da Tony Hopfinger e Amanda Coyne, marito e moglie. Nel 2009 la filantropa ed ex dirigente di *U.S. News & World Report* Alice Rogoff aveva rilevato la quota di maggioranza; i fondatori sono restati come direttori e la testata è stata rilanciata con il mandato di allargare la redazione e dedicarsi a un serio giornalismo politico. Oggi il sito ha una redazione web a tempo pieno composta da 10 persone rispetto alle due dell'origine. Ma si avvale anche di freelance retribuiti. I costi complessivi dello staff redazionale si aggirano attorno ai 650.000 dollari all'anno. The Dispatch risparmia evitando i costi di stampa e distribuzione, ovviamente, che per i quotidiani cartacei rappresentano una spesa particolarmente importante in Alaska. Tanto che alla fine del 2008 il rivale cartaceo del Dispatch, l'Anchorage Daily News, fu costretto a sospendere le consegne via aerea verso gli avamposti più remoti dello stato. Rogoff dice che il Dispatch non risparmia sui costi della copertura giornalistica nelle zone più lontane dell'Alaska. La redazione è vicina ad una aviorimessa, nei pressi di Anchorage, e la possibilità di usare l'aereo della Rogoff ha reso più semplice coprire eventi lontani come, per esempio, le gare di slittino di Iditarod. (The Dispatch ha anche [ricevuto encomi](#) per la sua inchiesta su un massacro di caribù a Point Hope nel 2008 e sul relativo processo¹¹).

Tony Hopfinger dice che il sito si concentra sulle notizie politiche relative a tutto il territorio dello stato e sulle inchieste – esattamente ciò che molti piccoli quotidiani hanno eliminato per dar spazio a notizie più semplici da seguire, come omicidi e incidenti automobilistici. I fondatori del sito dicono che il successo commerciale è connesso alla mission della testata. Perfino la sezione “About Us” rilancia il messaggio: “Dato che i proprietari di Alaska Dispatch credono che il giornalismo deve e dovrà sostanzialmente sostenere se stesso, il sito è un'azienda a scopo di lucro, che si basa sulla pubblicità online e sulle sponsorizzazioni”. Quando diventò editrice, la Rogoff si impegnò a dar copertura finanziaria al sito fino a quando non ne avrebbe ricavato un profitto, atteso entro un triennio. E ora, a due anni dal suo arrivo, non vuole rivelare dettagli finanziari, ma afferma che il Dispatch è sulla strada per centrare il proprio obiettivo.

La testata sembra aver trovato una nicchia nel nuovo ecosistema informativo dell'Alaska. All'incirca 125.000 visitatori unici generano più di 1 milione di pagine viste al mese, un dato notevole in uno stato di poco più di 700.000 abitanti. Secondo Hopfinger, il sito ha dai 30 ai 40 inserzionisti circa alla volta; le sue tariffe pubblicitarie vanno dai 150 ai 1.550 dollari al mese, con un minimo garantito di 75.000 impression. Tuttavia la determinazione dei prezzi degli spazi pubblicitari viene fatta mese per mese: il sito obbliga quindi gli inserzionisti, che semmai preferirebbero investire sulla base della quantità di traffico, e questo costituisce per l'editore una garanzia. E i costi modesti reggono bene il confronto con le alternative cartacee.

Uno degli impegni più complessi per il Dispatch è stato il calcolo dell'ammontare degli spazi pubblicitari, quello che in gergo viene chiamato **inventory**, mese per mese, visto che essi cambiano a seconda del traffico del sito. Di tanto in tanto, la testata ha dovuto respingere qualche aspirante inserzionista. Per aumentare e diversificare il suo inventory senza accollarsi troppi rischi di aumento dei costi editoriali, Hopfinger prevede di inserire nel Dispatch una serie di blog ben avviati, sulla base di un accordo di compartecipazione delle entrate.

A prima vista, il profilo del Dispatch sembra diverso da quello di altri siti locali più piccoli. Ma Rogoff e Hopfinger sottolineano che quelli che fanno l'agenda del discorso pubblico in Alaska sono una sorta di villaggio, distribuito fra Anchorage, Juneau, Washington e Houston. E condividono una limitata e ben definita serie di interessi: i finanziamenti federali, le norme del governo, l'industria petrolifera (da qui il legame con Houston), i trasporti, Sarah Palin, e così via. Uno degli aspetti più

rilevanti del successo del sito è il suo blog “Bush Pilot”, dedicato al piccolo scalo aereo, di importanza così vitale in Alaska.

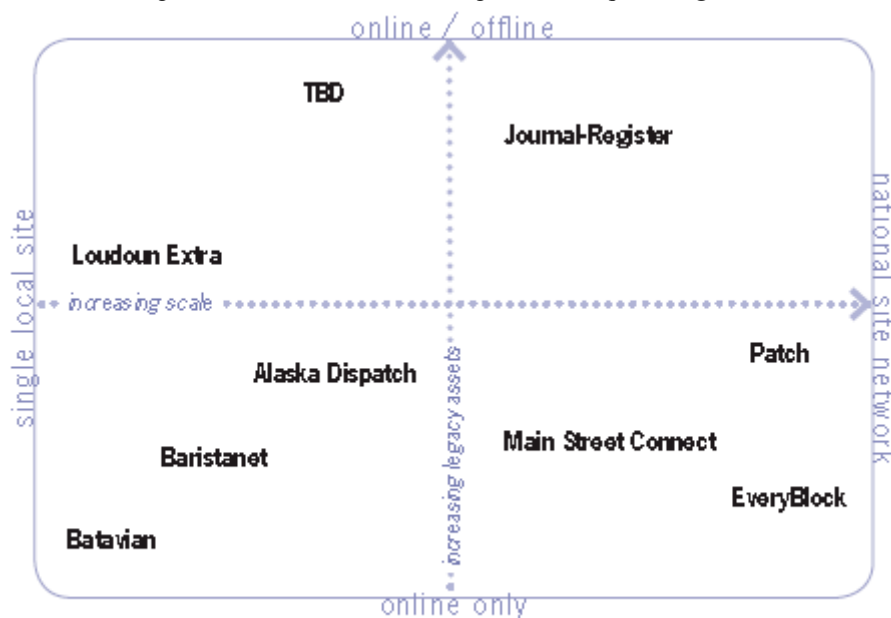
“E’ come una piccola comunità”, dice Hopfinger. “Il risvolto negativo è che ci sono meno abitanti e quindi meno affari”. Ma aggiunge che il Dispatch ha tratto beneficio da quella sorta di autopromozione di cui godono i siti delle piccole comunità. “Si fa leva sulla chance di chi sembra perdente: la gente vuole vederci aver successo”, afferma.

Centrare l’attenzione su una comunità piccola e ben definita rischia di lasciare da parte la maggior parte delle fonti di informazione locali presenti solo online che hanno iniziato a punteggiare il Web circa cinque anni fa. E che, nel complesso, vanno dalle redazioni dotate di uno staff professionale come il Dispatch ai blog di comunità mirati all’informazione come Baristanet e West Seattle Blog. Comunque, in qualsiasi di questi siti ci si imbatta, nessuno di essi ha né le risorse né i costi dei siti di informazione locale finanziati da giornali affermati o stazioni televisive. (Per un’analisi dettagliata dei costi, vedi il Capitolo 7).

Questi siti di livello locale devono affrontare anche a una serie di problemi differenti rispetto a quelli di iniziative iperlocali collegate su vasta scala come Patch, e, in misura minore, TDB, di cui si parlava all’inizio. Patch non è certo una testata tradizionale. Deve aver un successo tale da giustificare gli ampi investimenti che AOL ha fatto sulla redazione, sulle infrastrutture e sulla forza vendite pubblicitarie (oltre a compensare le entrate in calo della società in quanto Internet sprovider). Se solo qualcuno degli oltre 700 siti Patch mettesse radici e crescesse vigoroso nelle proprie comunità, ciò non sarebbe sufficiente all’azienda per aver successo; perché il business abbia senso, la maggior parte dei siti deve funzionare bene.

Panorama dell’informazione locale online

I siti d’informazione locale e “iperlocale” differiscono per il tipo di copertura informativa e per i collegamenti con testate o reti tv tradizionali. Molte delle iniziative di successo nel giornalismo online appaiono nel quadrante in basso a sinistra: piccole iniziative senza la “copertura” di qualche grossa azienda o collegamenti con testate affermate



SOURCE: Authors' analysis

L'analisi utilizza due assi per definire le iniziative di informazione locale nel settore dell'online, rappresentate nel grafico qui sopra. L'asse verticale distingue le testate solo online da quelle che fanno parte di gruppi editoriali tradizionali con giornali e reti tv. L'asse orizzontale organizza le testate sulla base del loro taglio editoriale: sito unico, sito iperlocale che copre una comunità o un quartiere; siti o reti di piccoli siti che coprono gruppi di comunità; e reti di siti con copertura regionale o nazionale.

I siti di informazione locale nella metà superiore del grafico sono collegati ad aziende editoriali tradizionali, sia che coprano una singola città, sia che abbiano una serie di redazioni che condividono alcune risorse di base. Nell'attività che svolgono per il loro pubblico godono degli stessi vantaggi di cui gode il New York Times nel riportare notizie nazionali online: l'accesso a risorse editoriali rappresentate da un'affermata redazione professionale. Ma questo prodotto pubblicato online produce solamente una piccola parte delle entrate pubblicitarie che la testate generano invece nel cartaceo o nel broadcast. Lo stato di salute di questi siti è in realtà collegato strettamente alle buone condizioni dei propri "genitori" tradizionali.

Le reti iperlocali nel quadrante destro della metà inferiore non sono legate a redazioni tradizionali a cui ricorrere. Ciascuna di esse ha dovuto costruirsi una redazione da zero, come Patch o Main Street Connect, o aggregare notizie locali da fonti pubbliche e altri siti, come fanno EveryBlock (ora di proprietà di MSNBC) e Outside.in. Le loro risorse chiave stanno, in pratica, nel collegare centinaia o migliaia di canali iperlocali ad un'infrastruttura di base per vendere pubblicità.

E' facile intuire il ragionamento in base al quale questi network dovrebbero rappresentare uno strumento attraente per l'informazione iperlocale. Come una catena di piccoli giornali, Patch riesce a mettere insieme una grande audience formata da tanti piccoli pubblici. La sua dimensione dovrebbe assicurarle dei vantaggi che la concorrenza locale nei singoli mercati in cui opera non potrà mai avere: costi minori, tecnologia migliore, accesso a inserzionisti maggiori e così via. E come osservato in precedenza, quei mercati sono stati selezionati attentamente sulla base del loro potenziale commerciale.

Dal quadrante in basso a sinistra vengono gli insegnamenti più sorprendenti sulla costruzione di un giornalismo digitale sostenibile economicamente. I siti di informazione indipendenti e curati localmente che stanno in questo quadrante sembrerebbero essere in evidente svantaggio. Sono privi dell'appoggio editoriale di redazioni affermate di cui godono molti concorrenti. I costi delle loro infrastrutture – la banda larga, la gestione dei contenuti, il lavoro con gli inserzionisti e così via – sono fissi e non possono essere ripartiti tra network. E poi sono privi di ciò che è stato considerato un elemento cruciale per il successo nel business dei media: le dimensioni.

Il fatto che molti di questi siti iperlocali abbiano comunque costruito un business redditizio solleva due quesiti. Il primo, e il più ovvio, è come siano riusciti a ottenere profitti pubblicitari in grado di coprire le spese. Ma altrettanto importante – e forse non ancora chiarito – è la seconda domanda: il loro modello potrebbe sostenere economicamente un'attività editoriale e giornalistica seria?

* * * * *

E' difficile che la città di Batavia, N.Y., possa comparire nell'elenco (stilato da AOL con estrema attenzione) dei siti Patch che potrebbero essere promettenti. E' una comunità della [Rust Belt](#) di appena 16.000 persone, nella parte più a ovest dello stato, a circa 50 miglia da Buffalo. Il sistema carcerario è uno dei pochi settori in crescita in quello che una volta era un fiorente centro industriale, e i negozianti del centro di Batavia hanno cercato di resistere il più possibile al dilagare dei megastore.

Quando il sito [The Batavian](#) è comparso online, nel maggio 2008, il giornale locale, il Batavia Daily News (di proprietà della Johnson Newspaper Corp.), non aveva una edizione online (ora ce l'ha). Gatehouse Media, che pubblica piccoli quotidiani, settimanali e "shopper" (magazine tipici delle comunità del Nord America pieni soprattutto di annunci commerciali, ndr) lanciò il Batavian come un esperimento di testata esclusivamente online. Oltre ad assumere due giornalisti, che ora non ci sono più, Gatehouse mise a disposizione il suo guru del digitale, Howard Owens, che lasciò il gruppo diventando il nuovo editore del sito, una struttura indipendente senza legami di tipo editoriale o commerciale con altre pubblicazioni.

Tre anni dopo aver iniziato l'avventura, il Batavian, secondo Owens, rende. E offre un promettente esempio di giornalismo locale online. Il sito è cresciuto da meno di 2.000 visitatori unici al giorno nel 2008 a pressappoco i 6.000 di ora, generando quasi 600.000 pagine viste al mese. Owens non rivela i costi di gestione, ma il sito opera con uno staff ridotto all'osso: Owens, sua moglie e due redattori a part-time, oltre ad alcuni collaboratori freelance che vengono retribuiti con un piccolo compenso per ogni articolo. Il sito pubblica in media 5 articoli al giorno, oltre a un bollettino e alle foto.

Cosa ancora più impressionante, il Batavian ha sempre circa 100 inserzionisti – dai soli 3 che erano nel 2008 – e nel 2010 ha incassato tra i 100.000 e i 150.000 dollari in entrate pubblicitarie, riferisce Owens. Che punta a raddoppiare i ricavi pubblicitari nel 2011 e ad assumere uno o due dipendenti a tempo pieno. “A dire il vero io non devo nemmeno pensare a vendere gli spazi - sono loro a chiamarmi”, dice riferendosi agli inserzionisti locali. “E' il meccanismo del passaparola”.

Un fattore che induce questo passaparola è costituito dalle tariffe pubblicitarie modiche del Batavian. Il sito evita di stabilire dei costi legandoli unicamente al traffico; ma fa pagare una quota fissa che va dai 40 ai 260 dollari al mese (un pacchetto "premium" arriva però fino a 400 dollari).

Owens calcola che col costo di una campagna di un mese sul suo sito l'inserzionista potrebbe comprare spazi per un solo giorno sul suo rivale cartaceo, il Daily News. “Volevo che fosse una decisione semplice scegliere noi”, spiega. “Che saranno mai 200 dollari in più?”.

Nell'online, naturalmente, la quantità di spazio disponibile da vendere agli inserzionisti aumenta col traffico, perché le “impression” rappresentano l'unità di misura. Un piccolo sito come il Batavian avrebbe difficoltà a sostenere 100 inserzionisti con il modello dei banner pubblicitari sulla parte alta della pagina utilizzato da molti grandi quotidiani metropolitani. Con un solo grande banner per pagina, ogni inserzionista otterrebbe solamente 6.000 “impression” al mese per un ammontare di 30 dollari, se si fissa il CPM al livello piuttosto alto di 5 dollari. (Nel 2010 comScore [calcolo](#)¹² che la media dei CPM dei giornali Usa era di 7 dollari, ma la ricerca comprendeva anche le testate più grandi e le catene editoriali del paese; mentre le piccole testate locali tendono ad avere dei CPM più bassi). A quel tasso, il sito incasserebbe 36.000 dollari all'anno. E se ci fossero due grandi banner in ogni pagina, il profitto annuo salirebbe a 72.000 dollari.

Owens invece gestisce il sito come fosse un “pennysaver” (negli Usa chiamano così quei giornali gratuiti fatti di sola pubblicità, ndr): ogni inserzionista appare in ogni pagina, su lunghe colonne che scorrono lungo entrambe le fasce laterali del sito. La loro posizione cambia nel corso della giornata per assicurare che ogni inserzionista stia per un po’ in alto. E per favorire lo scroll, ogni articolo appare per intero nella prima pagina del sito, con gli articoli più recenti in cima. Ed è possibile avere un' idea di tutte le notizie del giorno senza nemmeno cliccare al di là della home page. Così, non deve preoccuparsi di guidare il traffico verso i vari angoli del sito per fornire impressions ai vari inserzionisti. Owens ha basato questo approccio sull' esperienza fatta in tre testate, che lavoravano per più di 100 giornali locali. “Vedevo che era molto difficile spingere la gente ad andare al di là della home page – spiega – e quindi ho deciso di basare il mio sito proprio su questo aspetto”.

Un marchio di livello nazionale probabilmente non vorrebbe piazzare la propria pubblicità accanto ad altre 100. Ma gli inserzionisti di Batavia hanno la sensazione di sostenere una risorsa locale apprezzata ad un prezzo ragionevole. Il richiamo locale fa la differenza, insiste Owens: “Alcuni inserzionisti vogliono semplicemente sostenere la comunità”. I suoi inserzionisti raramente gli chiedono quale sia la percentuale di click sulla pubblicità, anche se Owens dice che ad alcuni fa piacere sapere che, per esempio, un' ottantina di persone hanno cliccato sulle loro inserzioni nel corso di un mese.

Un utile sistema per analizzare questa impostazione comunque non è tanto quello dei CPM ma quello degli RPM – ricavi per 1000 impressions. Assumendo che Batavian abbia guadagnato 125.000 dollari nel 2010 (la metà di quanto Owens rivendica) e abbia fatto in media 600.000 visualizzazioni di pagine al mese, avrebbe realizzato un RPM di 17 dollari, una cifra impressionante per un sito di notizie che serve una comunità piccola e non tanto ricca.

* * * * *

Una formula simile viene applicata a Baristanet, uno dei siti di informazione locale che ha avuto più successo nel paese. Baristanet ha un vantaggio decisivo: un pubblico di ricchi professionisti appassionati di media nei quartieri residenziali pieni di negozi al dettaglio del New Jersey suburbano, fra le città di Montclair e Maplewood. (Un' area a cui gli algoritmi di AOL hanno assegnato un ottimo punteggio visto che sei delle sette città servite da Baristanet hanno dei propri siti Patch).

Baristanet, lanciato nel 2004, cerca di mantenere i costi molto bassi. Tutti coloro che collaborano col sito hanno anche un altro lavoro – perfino i due fondatori, Liz George e Debbie Galant. “Siamo tutti freelance”, dicono, spiegando comunque che loro hanno il ruolo di redattori capo e hanno l' ultima parola su ogni articolo, mentre un altro redattore è pagato mensilmente. Il resto dei circa 12 freelance che collaborano – molti dei quali fanno un secondo lavoro subordinato – vengono pagati ad articolo, di solito sui 50 dollari per ogni pezzo. “Non vogliamo articoli lunghi”, dice George. “Sarebbe troppo per loro perdere mezza giornata per un articolo”.

Poi ci sono i contributi di persone che scrivono gratuitamente, proponendo articoli d'opinione, commenti, notiziari e foto. Baristanet offre sostanzialmente il mix di contenuti che una comunità desidera: un venerdì di marzo nel 2011, ad esempio, c' erano notizie politiche relative ai bilanci dell'

amministrazione locale inserite fra le notizie di avvenimenti interessanti per i bambini o i grandi sconti del salumaio locale. George spiega che per molte piccole notizie non c'è bisogno di grandi resoconti, ma basta solo una foto e un trafiletto. L'insieme di articoli retribuiti, opinioni, lavoro di aggregazione e “cose che arrivano spontaneamente”, produce materiale più che sufficiente per mantenere fresco il sito, dice.

Complessivamente, i costi editoriali vanno dai 5.000 ai 6.000 dollari al mese: più alti che al Batavian, ma ancora piuttosto modesti per un sito che pubblica circa otto servizi ampi al giorno e, secondo George, attira 80.000 visitatori unici al mese. Ancor più importante, i costi sono molto al di sotto dei circa 20.000 dollari di pubblicità che il sito, sempre secondo George, sostiene di incassare mensilmente. Per diversi anni, secondo George, i profitti del sito hanno fornito un reddito secondario notevole per i fondatori e il redattore assunto.

Baristanet evita anche di stabilire i prezzi della pubblicità ricorrendo ai CPM, preferendo il modello più semplice di tariffe basate sul calendario. E, nonostante i prezzi siano più alti rispetto a quelli del Batavian, un inserzionista può rivolgersi al sito senza spendere troppo. I negozianti pagano dai 150 ai 1.600 dollari al mese (sono disponibili anche tariffe settimanali), a seconda delle dimensioni, della zona e della frequenza di rotazione della loro inserzione. George afferma che gli operatori della zona non sono interessati a comprare gli spazi sulla base delle impression o dei click, anche se il sito quelle statistiche le fornisce ugualmente.

Siccome Baristanet alterna le pubblicità a rotazione, una dopo l'altra, sulla base dell'elenco degli inserzionisti, la visibilità viene in parte limitata. Secondo George, i consulenti hanno sconsigliato la rotazione delle pubblicità, ma finora agli ospedali, alle concessionarie d'auto, agli agenti immobiliari, ai ristoranti e alle altre imprese che fanno pubblicità sul sito non sembra importare. Di tanto in tanto i negozianti chiamano domandando dove sia la loro inserzione; e George consiglia loro di aggiornare la pagina qualche volta fino a quando non compare.

Come risultato, Baristanet realizza un invidiabile rapporto tra profitti e traffico. Con un volume medio mensile di circa 475.000 pagine viste, il sito gode di un RPM vicino ai 42 dollari – varie volte superiore ai ricavi che otterrebbe se usasse un modello CPM standard. Così come i profitti del Batavian crollerebbero se i negozianti dovessero lamentarsi per il fatto di essere ammassati tutti insieme su una singola pagina, Baristanet non riuscirebbe a realizzare il giro di entrate che fa ogni mese se dovesse garantire un fitto numero di impressions ad ogni inserzionista.

Sembra corretto dedurre da tutto questo che il fascino del sito nei confronti degli inserzionisti non sia legato unicamente a questioni statistiche. George osserva che gli inserzionisti pagano relativamente poco per esser parte di una struttura comunitaria unica nel suo genere che gode di ampi riconoscimenti nelle città che serve. Baristanet dichiara di avere una penetrazione nelle famiglie pari al 53% sul mercato di Montclair e di aver registrato più di 300.000 commenti dall'inizio della sua attività – in pratica un commento ogni due abitanti della contea di Essex (anche se, ovviamente, molti commenti sono delle stesse persone). “E' stato un gioco da ragazzi”, dice George. “Tutti vogliono associarsi a noi”.

* * * * *

Il fatto che il giornalismo locale online riesca ad aver successo in ambienti così diversi – le ricche fasce residenziali del New Jersey e la Rust Belt del nord dello stato di New York – è segno che esso può essere realizzato anche altrove. Una [Ricerca](#) del 2010 su 66 “promettenti siti di informazione locale” in Usa, condotto dal Reynolds Journalism Institute dell’ University of Missouri, ha rivelato che l’ obiettivo principale di questi siti era quello di “produrre notizie originali” e che in media circa metà dei loro contenuti era realizzato da redattori retribuiti, piuttosto che, ad esempio, attraverso l’ aggregazione da altri siti o contributi¹³ degli utenti.

La pubblicità rappresentava di gran lunga la più importante fonte di entrate per questi siti, coprendo una media del 45% dei ricavi (seguivano i finanziamenti da parte di Fondazioni, per il 17%, e le donazioni dei lettori per il 12%). Per 28 dei 66 siti analizzati, la pubblicità forniva addirittura i tre quarti o più delle entrate annue. Il 56% dei siti erano iniziative a scopo di lucro, e, di queste, la metà aveva riferito di aver realizzato profitti nell’ anno precedente (si tratta di dati forniti direttamente dai responsabili dei siti analizzati).

Delle indicazioni molto chiare emergono dalle esperienze di Baristanet, Batavian e Alaska Dispatch. Innanzitutto, tutti e tre i siti hanno adottato un sistema di determinazione dei prezzi pubblicitari basato sul ciclo dei giorni, che produce entrate maggiori di quelle che ci si potrebbe aspettare attraverso il sistema delle impression. I prezzi bassi, il passaparola sull’ efficacia del sito e il senso di appartenenza alla comunità assicurano agli inserzionisti dei criteri di valorizzazione che un inserzionista nazionale d’acchito sarebbe portato a rifiutare. Quei siti sono riusciti ad attrarre gli inserzionisti locali vendendo a condizioni che per loro funzionano. “Molti inserzionisti non capiscono cosa siano i CPM”, dice Victor Wong, direttore generale di PaperG, società che aiuta gli editori ad attirare pubblicità locali. “Non capiscono cosa sia la visualizzazione di pagina, non sanno quando la pagina è stata aperta, non si fidano delle misurazioni CPM”.

Ma sarebbe un errore vedere in questi esempi una formula che qualsiasi iniziativa locale può replicare semplicemente chiedendo a dei negozianti qualche centinaio di dollari ogni mese. Ognuno di questi siti ha riempito un vuoto quando è stato lanciato e la sua posizione non è stata scalfita da eventuali concorrenti. La loro vera impresa è stata quella di aver costruito un pubblico abbastanza grande a basso costo.

Lo stesso discorso vale per siti di nicchia o “verticali”, che si rivolgono ad un particolare segmento demografico o a specifiche “comunità d’interesse”, piuttosto che ad un’ area geografica.

Business Insider di Henry Blodget (che verrà analizzato nel dettaglio al Capitolo 7) offre un buon esempio: questo sito di notizie finanziarie l’ anno scorso ha chiuso in pareggio, con una audience mensile di 6 milioni di visitatori unici, sulla base di un budget annuo di circa 5 milioni di dollari.

Un esempio ancor più plateale è [DailyCandy](#), la newsletter di costume e consumi, una sorta di Lucky dell’ online.

DailyCandy venne lanciato nel marzo del 2000 dal tavolo da cucina di Dany Levy, allora giovane redattrice del New York magazine e di Lucky. L’ iniziativa rappresentò uno dei progetti editoriali più semplici ed efficaci che si potesse immaginare: una breve email quotidiana che avvisava i lettori su quello che c’ era di hot - una nuova pasticceria, una nuova linea di scarpe – nella tumultuosa evoluzione della cultura commerciale di New York (e di Internet).

“Una cosa semplicissima nella tua casella della posta che ti informava di quello che dovevi fare quel giorno”, spiegò Levy due anni fa in [un blog](#) della Harvard Business Review. “Significava far risparmiare tempo alla gente e farla rimanere collegata. Non tutti possono permettersi di mangiare nel nuovo locale di Mario Batali, o qualcos’altro di hot, ma questo tipo di notizie sono moneta culturale preziosa. Sono argomenti molto utili di conversazione sul posto di lavoro¹⁴”.

Quella intervista fu realizzata dopo che Daily Candy era stata comprata da Comcast, nell’estate del 2008, si dice per 125 milioni di dollari. In quel momento il sito era cresciuto: da attività per un’ unica persona era diventato un’azienda con 55 dipendenti, che gestiva 12 edizioni lungo tutto il paese e raggiungeva un’ audience di 2,5 milioni di persone – la maggior parte delle quali donne, e due terzi di loro di età inferiore ai 35 anni.

I dettagli finanziari erano scarsi ma una email interna di uno dei primi investitori (e veterano di MTV e AOL) Bob Pittman riferiva, [come fu riportato](#), che l’azienda avrebbe raggiunto nel 2008 entrate per 25 milioni di dollari, con profitti pari a 10 milioni di dollari¹⁵. Gli analisti avevano cercato di capire con grande attenzione quale potesse essere il suo valore a partire dal 2006, quando il Wall Street Journal [disse](#) che l’azienda era all’ asta per una base di 100 milioni di dollari¹⁶.

Questi numeri mettono ovviamente DailyCandy in una fascia differente da quella delle iniziative di informazione locale descritte in questo capitolo. Ma l’ energia che fa funzionare DailyCandy era chiara già anni prima, quando la newsletter iniziale aveva ambizioni molto inferiori. Levy lanciò il suo business con 50.000 dollari di risparmi e 250.000 dollari raccolti da famiglia e amici. La prima edizione uscì per sole 700 persone, gran parte dei quali suoi amici o colleghi. Poi i lettori aumentarono in maniera esplosiva. Nel 2001 la newsletter continuava ad autofinanziarsi , con piccole pubblicità in ogni edizione inviata via email, mentre cominciarono ad essere diffuse anche email sponsorizzate direttamente dagli inserzionisti.

Nel 2003 l’ elenco degli iscritti era arrivato a 285.000 – più di 400 volte il suo pubblico iniziale, un rapporto sbalorditivo per una crescita raggiunta con un supporto esterno minimo. Fu sulle basi di questi numeri che Pittman fece il suo investimento iniziale nell’azienda, pari a una cifra non superiore ai 9 milioni di dollari, che favorì l’ ampliamento della newsletter verso nuovi mercati e nuove edizioni¹⁷.

In senso generale, l’esperienza del successo di siti locali e di nicchia conferma il giudizio secondo cui nel panorama ipercompetitivo odierno le iniziative nel campo dei media devono “specializzarsi o localizzarsi”. Ma solo una minima parte delle testate online che portano avanti questa strategia alla fine ha successo. Definire e attirare un pubblico selezionato è necessario, ovviamente, ma non sufficiente. Acquisire quel pubblico con un budget limitato è ciò che differenzia le iniziative di successo da quelle perdenti.

1 Vedi, ad esempio, Laura McGann, “Six reasons to watch local news project TBD’s launch next week,” Nieman Journalism Lab, Aug. 6, 2010. <http://bit.ly/dRnAxQ>

2 Alan D. Mutter, “Hyperlocals like TBD: More hype than hope,” Reflections of a Newsosaur, Feb. 24, 2011. <http://bit.ly/fVi6M0>

3 Paul Farhi, “Allbritton Communications slashes staff at reorganized TBD.com,” Washington Post, Feb. 23, 2011. <http://wapo.st/g8XcRa>

- 4 Rafat Ali, "Politico Crushing It On Revs, Profits In Fiscal '09; Changes Ownership Structure," paidcontent.org, Jan. 4, 2010. <http://bit.ly/eMimy7>
- 5 Michael Wolff, "Politico's Washington Coup," Vanity Fair, August 2009. <http://bit.ly/eyx79Y>
- 6 Paul Farhi, "TBD.com making its move into the crowded market of local news," Washington Post, Aug. 7, 2010. <http://wapo.st/hTwEAG>
- 7 Main Street Connect, "Community News." <http://bit.ly/e4nfiB>
- 8 David Kaplan, "AOL Buying Hyperlocal News Aggregator Outside.in; Will Align With Patch," paidcontent.org, March 4, 2011. <http://bit.ly/fZBjsA>; and Dan Frommer, "AOL Buys Outside. In, Less Than \$10 Million," Business Insider, March 4, 2011. <http://read.bi/eBKRaJ>
- 9 Ken Auletta, "You've Got News," New Yorker, Jan. 24, 2011. <http://nyr.kr/eLd7Qn>
- 10 Robert G. Picard, "Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations," Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Spring 2006. <http://bit.ly/ep2ufT>
- 11 David Saleh Rauf, "Dispatches from the Last Frontier," American Journalism Review, December/January 2011. <http://bit.ly/fpMpLF>
- 12 comScore, "The New York Times Ranks as Top Online Newspaper According to May 2010 U.S. comScore Media Metrix Data," June 16, 2010. <http://bit.ly/ecqJ37>
- 13 Michele McLellan, "Block by Block: Building a new news ecosystem," Reynolds Journalism Institute. <http://bit.ly/kljVwy>
- 14 Anthony Tjan, "DailyCandy's Accidental Entrepreneur: An Interview with Dany Levy," Harvard Business Review, Oct. 14, 2009. <http://bit.ly/fmnRzD>
- 15 Peter Kafka, "Comcast Buys DailyCandy For \$125 Million," Business Insider, Aug. 5, 2008. <http://read.bi/fg6zNh>
- 16 Dennis K. Berman and Julia Angwin, "Former AOL Official Pittman Puts Web Firm Daily Candy Up for Sale," Wall Street Journal, Feb. 15, 2006. <http://on.wsj.com/gRMprp>
- 17 Anthony Tjan, op.cit.

Capitolo 4

I nuovissimi media: mobile, video e altre piattaforme emergenti

Possiamo perdonare le redazioni per il fatto di sentirsi imprigionate in un ciclo ripetitivo e inutile.

Hanno impiegato 15 anni per entrare nel web, e per molto di questo tempo la loro esperienza si è limitata, nella maggior parte dei casi, a inserire parole e foto su di una pagina online, a cui accedere da un pc. Ma, più di recente, il giornalismo è stato ‘benedetto’ e, allo stesso tempo, tormentato da un flusso di continue innovazioni. Molte redazioni quindi hanno tentato di sviluppare nuove vie per seguire storie e notizie, e molte stanno facendo investimenti notevoli per fare in modo che il loro lavoro possa apparire sempre di più sui nuovi e attraenti dispositivi. La loro speranza è che questi nuovi tipi di giornalismo digitale possano aumentare i guadagni delle loro aziende. La loro paura è che, se non si adatteranno, perderanno l’attenzione del pubblico e i ricavi che essa porta.

Non è stato facile. I video sono stati ritenuti un ottimo strumento per avere una partecipazione vasta, ma molte redazioni hanno trovato i filmati troppo cari e difficili da realizzare. E anche se le tariffe pubblicitarie sono da tre a cinque volte maggiori rispetto ad un normale display, i video spesso non attirano traffico sufficiente per realizzare entrate sostanziose.

Certo, nel frattempo i dispositivi mobili hanno fornito agli utenti ulteriori e più semplici possibilità di accesso alle notizie ma, nello stesso tempo, la dimensione ridotta dello schermo può diventare un incubo per i designer e uno spazio misero per gli inserzionisti. I tablet – in particolare l’Ipad – risultano invece una esperienza più coinvolgente per i lettori e uno spazio per investimenti pubblicitari più consistenti.

Ma i loro pregi sono stato offuscati quando Apple ha insistito nell’imporre delle alte tariffe e nel riservarsi lo sfruttamento economico dei dati più importanti degli utenti. Ogni nuovo dispositivo è caratterizzato da un livello in più di complessità e di spesa.

Non molto tempo fa, ‘**convergenza**’ era la parola chiave nella produzione dell’informazione: così tv, quotidiani, magazine e siti online hanno iniziato ad assomigliarsi tutti. Ora, invece, è la volta di una nuova ‘**divergenza**’, per la quale le redazioni online devono impegnarsi a diffondere notizie ed articoli in modi distinti.

L’Ipad è stato un successo: le previsioni parlano di 30 milioni di dispositivi diffusi entro la fine del 2011(1). Ma mentre gli analisti si aspettano che Ipad copra più del 90% del mercato dei tablet alla

fine di quest' anno, i concorrenti stanno entrando in campo. Stando agli annunci dei produttori, più di 25 brand diversi saranno disponibili quest' anno con schermi a partire da 11 pollici(2).

Ma anche il pubblico si sta frammentando, negli interessi e nelle abitudini. Il conflitto è evidente nel comportamento di Michael Harwayne, vicepresidente per la strategia e lo sviluppo digitale di Time Inc. Harwayne vive a Manhattan e prende la metropolitana per andare al lavoro. Gli piace leggere il Wall Street Journal durante il tragitto, ma negli ultimi tempi si sta chiedendo: qual è il formato migliore per la lettura?

A Harwayne piace il Kindle di Amazon. Quando, nella primavera del 2009, il WSJ è diventato disponibile su quel dispositivo, ha deciso di pagare un extra di 10 dollari al mese per comodità, sebbene pagasse già 363 dollari all'anno per l' edizione cartacea e web del quotidiano. Il prezzo del giornale sul Kindle è poi salito a 15 dollari al mese un anno dopo.

Ma non c' era nessuna connessione fra l' abbonamento per stampa e online e quello per l' edizione su Kindle, e in più Harwayne trovava scomodo dover pagare separatamente. Poi a maggio 2010, uscì la versione del WSJ per Ipad, che faceva parte del suo abbonamento complessivo. Non era gratuita, ma si sentiva libero, perché non aveva da pagare un' altra quota a parte ogni mese. Ha raccontato: “non mi piaceva portarmelo dietro e leggerlo in metropolitana, così in realtà non ho mai cancellato l' abbonamento Kindle fino a che non ho avuto un' alternativa più leggera”.

Nell' autunno 2010, gli fu mostrato un tablet della Samsung. Gli piacque più dell' Ipad, così optò per la versione Android del WSJ (che era inclusa nell' abbonamento all' edizione cartacea) e alla fine diede la disdetta dell' abbonamento al Kindle. Ma a quel punto si pose un' altra domanda: “perché non è possibile leggere il quotidiano su qualsiasi dispositivo?”

Nel marzo scorso, ha saputo che, alla fine, dovrà pagare 17.29 dollari al mese per continuare ad avere la sua versione del WSJ per Android o per Ipad. Nonostante tutti questi cambiamenti, l' unica cosa che non è mutata è che ad Harwayne, dopo una lunga giornata di lavoro, piace leggere la versione stampata del WSJ. E afferma: “pare una strategia molto strana nei confronti degli utenti”.

I primi dati sui tablet avevano mostrato che si poteva trattare di una grande opportunità per le redazioni e gli editori. Pochi mesi dopo l' uscita del primo Ipad sul mercato, nella primavera 2010, la Associated Press [annunciava](#) che il gruppo Gannett ricavava 50 dollari per ogni mille pagine visitate per la pubblicità su Ipad – e cioè 5 volte il ricavo che stava ottenendo sui suoi siti web. Condé Nast, inizialmente, aveva rilevato che i suoi visitatori trascorrevano sull' iPad un' ora in media per ciascuna delle sue pubblicazioni – un tempo molto più lungo dei tre o quattro minuti di ciascuna visita sui suoi siti (3) e molto vicina, invece, ai 70 minuti che in media registrano le pubblicazioni cartacee (4). David Carey, Presidente di Hearst Magazines, [ha affermato](#), nel marzo 2011, che il gruppo vorrebbe chiudere l' anno con “alcune centinaia di migliaia di abbonamenti in tutto”, venduti attraverso gli editor digitali [Zinio](#), i lettori online Nook, di Barnes&Nobles, e gli iPad Apple. E ha previsto che oltre il 25% degli abbonati del gruppo sceglieranno i tablet nei prossimi cinque anni. (5)

Ma fare previsioni basandosi su dati di vendita prematuri e volatili è complicato. I dati sull' uso di tablet e smartphone provengono da prodotti – e da un ambiente in forte concorrenza – che sono ancora di transizione. Molti compratori sono persone ipertecnologiche, una fascia di persone i cui comportamenti non si prevedono facilmente: dei 66 milioni di utilizzatori di smartphone negli Stati

Uniti, ad esempio, solo un terzo ha usato browser o fatto il download di un' applicazione (secondo i dati del gruppo comScore) (6).

Wired, un magazine con una readership di appassionati ed esperti di tecnologia, ha venduto 100.000 copie della rivista su Ipad nel giugno 2010, ma il numero è sceso a 22.000 a ottobre; nel 2011, poi la vendita delle copie per Ipad si è mantenuta in media fra le 20.000 e le 30.000 copie per uscita. (7) La media mensile di diffusione di 800.000 copie continua a basarsi soprattutto sugli abbonamenti cartacei e gli acquisti in edicola; una piccola parte (27.000 copie) viene venduto come edizione in pdf della versione cartacea (8). Probabilmente è stato il prezzo alto e la vendita per singola edizione della versione di Wired per Ipad a rallentare le vendite; una copia costa 4.99 dollari – lo stesso prezzo dell' edizione in edicola – mentre un abbonamento annuale su carta costa circa 12 dollari. La bolla alla fine è scoppiata: ad aprile scorso, uno degli editori di Condè Nast ha dichiarato a AdAge che la strategia del gruppo nei confronti dell' iPad stava rallentando: “le cose non stanno andando tanto bene, quindi perché agitarsi tanto?”. (9)

Un problema è la strategia che Apple adotta per stabilire i prezzi. L' azienda ha annunciato all' inizio del 2011 che vuole il 30% per ogni abbonamento pagato attraverso lo store di iTunes.(10). In più, quando gli utenti pagano con una carta di credito attiva su iTunes – e Apple ha circa 200 milioni di utenti registrati nel 2011 (11) – i dati personali dell' utente non devono essere condivisi con l' editore, a meno che il cliente non sia d' accordo. Senza queste informazioni gli editori hanno un handicap: non possono conoscere particolari dei comportamenti e delle abitudini dei loro abbonati.

Google sta lavorando a uno strumento alternativo per gli abbonamenti chiamato One Pass, con cui viene chiesto solo il 10% dei ricavi agli editori, che possono condividere con Mountain View le informazioni relative agli utenti registrati. Alcuni editori, come Time Inc., hanno realizzato un loro specifico metodo di pagamento per vendere le proprie applicazioni dai propri siti in modo che non si debba condividere alcuna informazione o pagare qualcosa in più. (12).

Per molte pubblicazioni, né le edizioni digitali né la versione per Ipad dei magazine entrano nel conteggio del "*rate base*", cioè il numero di lettori garantito dagli editori per gli investimenti pubblicitari. Così per ora gli editori lo fanno passare come una sorta di "bonus" di diffusione per cui non possono in realtà considerarli paganti.

Alcune testate sono ottimistiche sulla redditività dei dispositivi mobili. Nel marzo 2011, Dow Jones ha annunciato di aver 200.000 abbonati paganti che accedono al WSJ attraverso diversi tipi di dispositivi mobili.(13). L' azienda non dichiara quante entrate addizionali questo porti, e molti di questi utenti possono comportarsi come Michael Harwayne – abbonati digitali che accedono tramite accessi mobili. (Il WSJ ha scritto che la media totale quotidiana di diffusione pagante è di circa di 2 milioni di copie: 1,6 milioni su carta e 430.000 digitali) (14).

Il Gruppo Time nel febbraio scorso ha annunciato l' intenzione di permettere agli abbonati a Time, Fortune, People e Sport Illustrated di accedere alle varie testate da diverse piattaforme. (15) Sport Illustrated è stato particolarmente aggressivo nella sua strategia digitale: per diffondere il pacchetto digitale il più largamente possibile, ha dato l' accesso digitale a tutti gli attuali 3,15 milioni di abbonati all' edizione stampata. Per i nuovi clienti, poi, sta promuovendo un piano di abbonamento "All Access", che include carta stampata, tablet, web e smartphone. A marzo 2011 il prezzo era di 48 dollari all' anno (inclusa una giacca a vento in regalo) (16). Un abbonamento digitale senza carta

e giacca costa lo stesso. Questo schema di prezzi aiuta a proteggere l'edizione stampata e raggiunge il pubblico digitale più ampio possibile.

Alcuni editori sono disposti a investire molto, per scommettere su un futuro ignoto e evitare di doversi accomodare in seconda fila.

Nel febbraio scorso, News Corp ha lanciato The Daily, un quotidiano solo online. Inizialmente disponibile solo in versione Ipad (ma si prevede una sua pubblicazione anche su altri tablet), The Daily ha annunciato un budget iniziale di 30 milioni di dollari, che gli ha permesso di assumere abbastanza giornalisti, designer e tecnici in grado di creare contenuti per 100 pagine al giorno. Nel giornale sono state integrate funzioni che su iPad sembrano particolarmente brillanti, come i link ai social media e i contenuti video e audio. Greg Clayman, l'editore del Daily, afferma che centinaia di migliaia di utenti hanno fatto il download dell'applicazione, ma non ha ancora voluto rivelare quanti lo usano regolarmente.(17)

George Rodrigue, direttore editoriale del Dallas Morning News, afferma che l'Ipad “potrebbe essere lo strumento più adatto a progetti di giornalismo investigativo. Di solito diciamo che bisogna essere agnostici rispetto al tipo di piattaforma. Non credo che sia giusto. Piuttosto bisogna puntare su piattaforme specifiche”.

Ma la transizione non è a basso costo. “Dobbiamo avere a disposizione un piccolo staff per l'edizione iPad – due persone e un capo redattore -” afferma. “Abbiamo intenzione di realizzare articoli-sintesi di ogni vicenda, massimo 55 parole. Ogni reporter scriverà da sé il riassunto. Ogni sezione sarà il riassunto di una pagina”.

Al Miami Herald, Raul Lopez, il direttore generale per il settore interattività, stima che il totale delle visite alle pagine online sia di 30 milioni al mese di cui circa 2 milioni via mobile e metà di queste ultime via Iphone.

Intanto il video è diventato un elemento essenziale dell'esperienza digitale. Secondo comScore, negli Stati Uniti circa 89 milioni di persone nel corso del 2010 hanno visto almeno un video online, o uno spot pubblicitario, al giorno. (18)

Per i siti giornalistici l'accesso alla banda larga ha reso la distribuzione dei video più accessibile. Ma convincere gli utenti a guardare nuovi video non è facile. Il videogiornalismo online sta diventando un mondo di ricchi e poveri. Fra i benestanti, CNN.com regna suprema.

“Ogni mese molto più della metà dei nostri visitatori unici guardano video” afferma K.C.Estenson, vicepresidente e direttore generale di CNN.com. “La percentuale sale ogni anno”. Quando la CNN.com ha ridisegnato il sito nel 2009, l'emittente “lo ha strettamente ancorato ai video”, aggiunge Estenson. Non è inusuale per il sito avere più di 15 link a video sulla propria home page, di cui almeno 3 o 4 in posizioni rilevanti.

CNN.com è diverso dagli altri siti di video a causa della sua dimensione e delle aspettative del suo pubblico. Il gruppo afferma che il numero di video diffusi al mese si aggira fra i 60 e i 100 milioni. In contrasto con i competitor locali, CNN.com riesce a mantenere in equilibrio i costi della tecnologia e della copertura giornalistica con una ampiezza di pubblico enorme. “Se non raggiungi una 'scala' adeguata non puoi fare business”, afferma Estenson.

CNN.com ha lanciato anche una applicazione free per Ipad in cui il video è integrato al testo. L'azienda è "affamata" di visitatori. Estenson afferma che “CNN è in grado di vendere quasi ogni singola impression che crea. E quindi ci piacerebbe che aumentasse la fruizione di video”.

L' emittente ha portato la sua esperienza di broadcasting in Internet. “Abbiamo una programmazione studiata sulle varie ore della giornata”, spiega Estenson. “Nei giorni di ‘normalità’ informativa, la curva dei visitatori raggiunge il picco fra le 11 e le 14, mentre abbiamo notato che i link dai social media aumentano la notte”. A volte CNN prende decisioni sull' articolazione dei contenuti basate su un mix fra priorità demografiche ed editoriali. Estenson sottolinea che utenti sotto i 25 anni, che sono “sbilanciati sui social media” tendono ad essere più interessati all'intrattenimento che alle notizie ‘pure’. “Quindi, mentre CNN è fiducia e attendibilità - aggiunge Estenson - per CNN.com l'intrattenimento occupa una grande parte del sito”.

Estenson vede dei tratti contrastanti fra i contenuti della CNN via cavo e quelli di CNN.com. Online, i produttori hanno più libertà di sperimentare e di espandersi, e i contenuti possono essere più audaci. “Navigare in rete è un'esperienza privata, diversamente dal guardare la tv dal proprio soggiorno. Quando le persone sono online, sembrano gravitare attorno a cose più provocatorie di quanto farebbero se fossero in una stanza con i loro amici”.

Quanto rende CNN online? Secondo un'analisi realizzata nella metà del 2010, il network produce entrate complessive per circa 500 milioni di dollari (comprese le divisioni USA, internazionali, news e digitale) mentre il 10 % del totale delle entrate proviene dalla pubblicità online e dalla vendita di programmi. (19). I margini di profitto di CNN.com non sono stati pubblicizzati dalle divisioni a cui fa capo, Turner Broadcasting System Inc e la casa madre Time Warner Inc. Estenson ha detto che l' attività digitale negli ultimi anni è stata proficua – includendo i costi interni e le quasi 100 persone della redazione digitale. Tutta la CNN gode dei benefici che provengono da una piattaforma centralizzata di pubblicazione; mentre vendite e spese amministrative sono divise fra le 3 tv e le proprietà online.

CNN.com dipende fortemente dalle entrate pubblicitarie che sono vendute direttamente da una sua struttura. Ma l' attività digitale ha anche un po' di sostegno diretto dalla compagnia. Estenson spiega che una parte dei proventi degli abbonamenti vengono usati per attività legate alle nuove tecnologie, come smartphone, tablet e tv connesse al web. Così i benefici degli investimenti digitali fluiscono in entrambi i sensi, dal tradizionale al digitale e viceversa.

Estenson ritiene che il sito sia utile nei confronti dei visitatori e dia valore al network tradizionale. “Le piattaforme digitali sono un importante punto di accesso per i brand. Sempre più persone scoprono marchi attraverso di esse”, dice, prevedendo che comunque le distinzioni fra le due piattaforme tenderanno a diventare sempre meno rilevanti, specialmente quando internet troverà una sua maggiore collocazione nei soggiorni degli appartamenti.

CNN.com è un po' una eccezione per il suo successo con i video online. Molti fra i siti web delle stazioni tv locali guadagnano molto poco. Dalle interviste ai dirigenti di una stazione tv con sede in una delle cinque più importanti aree metropolitane del paese (che ha accettato di condividere i dati a patto di non essere identificata), emerge una fotografia della situazione piuttosto difficile. Ad ottobre 2010, il sito di questa stazione tv aveva registrato circa 7 milioni di pagine viste. Ma solo 622.000 persone avevano visto un video. Il direttore ha spiegato che quando, anni prima, i video erano diventati fruibili sul web, i dirigenti credevano che avrebbero avuto un vantaggio competitivo naturale. "Pensavamo che diffondere video fosse la chiave per diventare un sito web popolare. Ma solo il 10 % dei visitatori guarda i video". E in parte, come risultato del basso utilizzo dei video, solo l' 1% del totale delle entrate pubblicitarie provengono dal proprio sito.

E, come lui stesso ci ha fatto vedere, i dati sul traffico dei siti di altre tv locali sono altrettanto irrisori. Un problema, afferma, è che alcuni siti i video li producono anche, e in questo modo le emittenti devono affrontare una ulteriore concorrenza. I tifosi sportivi sembrano particolarmente interessati ai video pubblicati dai siti dei quotidiani. (20). Racconta che vorrebbe fare ulteriori ricerche sugli utenti ma dice che non può farsi accettare una spesa ulteriore. "Comunque nessuno sta comprando il sito – aggiunge – e quindi non ha senso spendere altri soldi per capire meglio la situazione".

Da qualche parte a metà strada fra la frustrazione delle stazioni tv e il successo di CNN.com c'è LIN Media, una compagnia che possiede 32 tv locali da Springfield ad Albuquerque. LIN ha alimentato un flusso di 116 milioni di video nel 2010 e ha costruito il suo business sulla condivisione di operazioni e costi fra più stazioni, su investimenti a lungo termine e sul marketing.(21)

LIN è presente su 17 mercati e ha diverse stazioni tv in differenti città. Si tratta di dimensioni medio piccole, del tipo "DMA" (Designated Market Area, come viene definita da Nielsen, la società che valuta l' audience). La gamma di mercati va da Indianapolis (25esimo più ampio nel paese) a Providence (53esimo) fino a Lafayette (191esimo) (22). LIN centralizza i costi attraverso l' utilizzo di un solo edificio, un solo staff e una sola redazione per ogni zona, con le spese condivise fra tutte le stazioni.

Per gli argomenti non tipicamente locali, come ad esempio la salute, LIN realizza servizi che coprono tutte le aree di diffusione. E ha in totale 200 addetti nel settore digitale per una forza lavoro complessiva di 2000 persone. (Quattro anni fa, ne aveva 9 su 2.300 addetti). Robb Richter, vice presidente di LIN per i nuovi media, afferma che il loro vantaggio competitivo sta nei video prodotti dal gruppo stesso per la diffusione. "Abbiamo montagne di video che possiamo usare" – qualcosa che gli altri siti non hanno".

I media cartacei stanno ancora costruendo esperienze e risorse video. Anche quelli i cui siti hanno avuto successo hanno dovuto affrontare tempi duri per conquistare un pubblico per i propri video. Michael Silberman, direttore generale del popolare sito del New York Magazine, racconta che nymag.com ha provato ad integrare video nei contenuti editoriali ma il ritmo dell' operazione e l' impegno in quella direzione continuavano a non funzionare per molti visitatori. Il sito presenta video prodotti autonomamente e materiali provenienti dalla rete e "curati" dai redattori online a seconda del tema e della rilevanza della notizia. Il sito ad esempio ha una pagina sul cibo dedicata ai video con categorie diverse da quelle assegnate alle notizie, come ad esempio ristoranti, chef e ricette. Ma è dura costruirsi un pubblico, spiega Silberman, aggiungendo: "se il tuo sito non ha

video le persone non ci cliccheranno sopra”. Per nymag.com, comunque, meno del 10% di visitatori unici vanno ai video. All’Huffington Post, non più del 5% dei visitatori unici hanno cliccato su un video per gran parte del 2010. (23).

Lewis DVorkin, Chief Product Officer di Forbes Media, è d’accordo sul fatto che lavorare “con i video sul web è dura. È molto stressante” afferma. Da quando fa parte di Forbes, nella primavera del 2010, DVorkin ha proposto nuovi modi di creare e diffondere contenuti. Ma i video lo hanno messo in difficoltà: “abbiamo una strategia video complessa, che è stata concepita sul modello broadcast, ed è quindi un prodotto altamente dispendioso, che coinvolge molte persone”. E pensa quindi di servirsi di collaboratori esterni per la produzione di video come ha fatto con altri settori su Forbes.com. Con lui anche Silberman, di nymag, afferma che fino a quando non risolveranno il problema dei video, perderanno opportunità di entrate pubblicitarie. Silberman afferma: “la nostra domanda di pubblicità eccede la domanda del pubblico”.

Il sito del Wall Street Journal ha ottenuto traffico e ricavi significativi con la sua offerta video. Il sito conta circa 8 milioni di stream al mese, afferma Alan Murray, Deputy Managing Editor e direttore esecutivo online per WSJ. E la resa pubblicitaria è buona – da 30 a 40 dollari per mille visite (CPM). Il sito presenta video live prima e dopo la chiusura dei mercati, e sono spesso bene in vista sulla home page. Contrariamente a quanto accade per le altre sezioni del sito, per vedere i video non è richiesto un abbonamento.

La chiave per rendere i video economicamente proficui, aggiunge Murray, è controllare i costi. WSJ.com ha circa 16 persone addette alla produzione dei video, e l’azienda ha insegnato a molti dei suoi reporter pratiche base di produzione video. “Se vai in Bahrain e hai bisogno di un collegamento satellitare devi sganciare 25 000 dollari” afferma Murray. “Tutto quello di cui abbiamo bisogno invece sono 200 dollari di Iphone4”. WSJ.com si è organizzata anche per consentire ai visitatori di vedere video durante le ore lavorative, cosa che per molti altri siti è piuttosto difficile.

Il Miami Herald ha notato recentemente che il suo traffico video è cresciuto del 25% nel 2010. I video che l’Herald produce e pubblica producono 200.000 stream al mese, afferma Lopez, Interactive General Manager. E’ un numero relativamente piccolo, dato che il sito registra più di 6 milioni di visitatori al mese.

L’ Herald alimenta la sua presenza video con segmenti prodotti dall’ Associated Press e da altre aziende editoriali. Tenta anche di distinguersi realizzando video più lunghi che trattano vari argomenti, ma risulta difficile venderli online. “Non è un caso se la tv racconta storie da due minuti” [ha detto a Poynter.org](#) Rick Hirsh, direttore editoriale dell’ Herald. “E poi, cosa ancora più convincente, l’ arco di attenzione delle persone è relativamente breve, e si riduce ancora con uno schermo piccolo”. E non è semplice far tornare i conti della resa pubblicitaria. Lopez dice che la produzione di video permette di ricavare 4.000 dollari al mese, che significa 200.000 video scaricati al mese a 20\$ per 1000 visitatori.

Cynthia Carr, primo vicepresidente del settore vendite al Dallas Morning News, dubita che i video possano portare ricavi significativi. “Non stiamo monetizzando i video. Non credo che porteranno grandi entrate”, afferma. Dallasnews.com ha una media di 186.000 stream video al mese nel 2010, cliccati dal 2% dei visitatori unici del sito.

In più il traffico sui video è difficile da prevedere. Come a Hollywood, ci sono successi e flop – come accadde al Detroit Free Press, fondato nel gennaio 2010, quando pubblicò un drammatico video di un' uccisione in una stazione di polizia. (25). Ottenne circa 714.000 visite, e quasi la metà del traffico totale, per un periodo di tre mesi. Quando fu lanciato, il video era preceduto da un breve spot. Ma dopo sette ore e 70.000 stream, un lettore (nickname HartlandRunner) postò un suo commento: “Sono felice che siete in grado di raccontare queste storie mostrando il video, ma perché lo spot prima? Brutalità sponsorizzata dall' United Health Care (una società assicurativa, ndr)?... molto ma molto squallido, anche nel mondo online... questo filmato è stato pagato dai contribuenti e mostra violenza reale... e voi, ragazzi, ci mettete della pubblicità. E' veramente incredibile e spero che cambierete”.

Nancy Andrews, direttore editoriale per il settore digitali del Detroit Free Press ha spiegato: “Ho visto il commento insieme al vice presidente, che mi ha detto di togliere lo spot. Lo abbiamo tolto, perdendo un po' di soldi, ma questo ha soddisfatto gli utenti e ha consentito ai redattori di capire qualcosa di più su come funziona l' informazione video sull' online”.

“Le persone sono interessate soprattutto ai contenuti dei video” afferma. “Mostrami quello che è successo... non devi per forza dargli la forma del video classico... pensa al video più come a una immagine che parla che come a una storia completa.”

- 1 - Bryan Chaffin, “Analyst Ups Q4 iPad Shipments to 6.3 Million,” The Mac Observer, Dec. 2, 2010. <http://bit.ly/fVdrQD> ; Yenting Chen and Joseph Tsai, “Apple expects shipments of 6-6.5 million iPads in 1Q11,” Digitimes, March 2, 2011, <http://bit.ly/fEiSkb> ; Pascal-Emmanuel Gobry, “iPad Shipments Will Hit 65 Million In 2011, Says Analyst,” Business Insider, Dec. 29, 2010. <http://read.bi/hDFy5C> ; Anna Johnson, “iPad Sales To Grow By 127 Percent in 2011” Kikabink News, Dec. 15, 2010. <http://bit.ly/iQXWNY> .
- 2 - Presentazione del Pearl consortium alla Borrell conferenze su Mobile DTV and ITV, 3 marzo 2011.
- 3 - Andrew Vanacore, “Publishers see signs the iPad can restore ad money,” Associated Press, June 3, 2010, <http://usat.ly/f9wnqi>.
- 4 - Joe Pompeo, “iPad Owners Spend An Hour Or More Reading A Single Magazine On The Device,” Business Insider, June 7, 2010. <http://read.bi/htam4c>.
- 5 - Christopher Hosford, “Tablets, contextual ads drive discussion at summit,” B2B, March 14, 2011. <http://bit.ly/eNIYji> ; David Kaplan, “Hearst’s Carey: Tablets Will Provide 25 Percent Of Magazines’ Circulation” paidcontent.org, March 9, 2011. <http://bit.ly/ibBilx>
- 6 - “comScore Reports January 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share,” comScore, March 7, 2011. <http://bit.ly/gPjCfz>
- 7 - John Koblin, “Memo Pad: iPad Magazine Sales Drop,” WWDMedia, Dec. 29, 2010. <http://bit.ly/gSJg66>. Vedi anche Peter Kafka, “Wired’s Newest iPad Issue Boasts Its Best Feature Yet: Free” AllThingsDigital, April 15, 2011. <http://bit.ly/dlmJ8w>.
- 8 - ABC Publisher’s Statement, Dec. 31, 2010.
- 9 - Nat Ives, “Conde Nast Taps Brakes on Churning Out iPad Editions for All Its Magazines,” AdAge, April 22, 2011, <http://bit.ly/i6KHv7>.
- 10 - I clienti che si abbonano ad un' applicazione dal sito web dell' editore e usano i suoi servizi di pagamento sono soggetti a pagare una quota.
- 11 - MG Siegler, “Apple Now Has 200 Million iTunes Accounts, Biggest Credit Card Hub On Web” TechCrunch, March 2, 2011. <http://tcrn.ch/fRLtFW>
- 12 - Amir Efrati, Mary Lane and Russell Adams, “Google Elbows Apple, Woos Publishers,” Wall Street Journal, Feb. 17, 2011. <http://on.wsj.com/iaYu7B>
- 13 - Aparajita Saha-Bubna, “The Journal Adds 200,000 Mobile-Device Subscribers,” Wall Street Journal, March 11, 2011. <http://on.wsj.com/gzVUZZ>
- 14 - ABC Audit Statement, September 30, 2010
- 15 - John Biggs, “Time Inc. Releases Sports Illustrated Digital Subscriptions,” TechCrunch, Feb. 11, 2011. <http://tcrn.ch/fG5mW4>
- 16 - Nel marzo 2011 gli abbonamenti a Sports Illustrated avevano dei prezzi diversi. La versione “All Access” costava 4.99 dollari al mese e includeva l' applicazione per Android, la rivista su carta e l' accesso al web. Lo stesso pacchetto per un anno costava 48 dollari e includeva anche la giacca a vento in regalo. Un abbonamento solo online costava invece 3,99 dollari al mese.
- 17 - Staci Kramer, “‘Daily’ Publisher Disputes Subscription Numbers; Says 5,000 Far Too Low,” paidcontent.org, March 17, 2011. <http://bit.ly/eeqQ2A>

- 18 - "The comScore 2010 U.S. Digital Year in Review," comScore, Feb. 7, 2011, page 22. <http://bit.ly/eq7mjE>
- 19 - Alex Weprin, "This Is Where CNN Makes Its Money," TVNewser, May 27, 2010. <http://bit.ly/edQDUd>
- 20 - Borrell Associates, "Benchmarking Local Online Media: 2010 Revenue Survey," March 2011. <http://bit.ly/eSBkXU>
- 21 - News Release. "LIN TV Corp. Announces Fourth Quarter and Full Year 2010 Results," March 16, 2011. <http://bit.ly/gvSTwP>
- 22 - LIN Media website: <http://bit.ly/hGC6Up>
- 23 - Calcolo dei utenti unici nel 2010.
- 24 - Mallery Jean Tenore, "How The Miami Herald cultivates loyal audience for video, its second biggest traffic driver," Poynter.org, Feb. 2, 2011. <http://bit.ly/dSPxQT>
- 25 - "Watch video released by Detroit police showing police station gun battle," Detroit Free Press, Jan. 28, 2011, <http://bit.ly/eYVfiQ>.

Capitolo 5

Paywall: l'informazione a pagamento

“L'informazione tende ad essere gratuita ma nello stesso tempo ad avere un prezzo. Gratuita perché ormai è diventata troppo economica da diffondere, copiare e assemblare per farla pagare. Ma a pagamento perché può essere infinitamente preziosa per chi la riceve. Questa tensione non sparirà... anzi, ogni serie di nuovi dispositivi è destinata ad acuirlo, non ad allentarla.”

- Steward Brand, *The Media Lab*, 1987 (1)

“Internet rappresenta il mezzo più efficace per diffondere contenuti gratuitamente che l'umanità abbia mai concepito. Effettivamente, fare soldi in questo modo non solo è difficile ma può addirittura essere in contrasto con la natura e la dinamica della Rete”

- John Lanchester, *London Review of Book [essay](#)*, 2010 (2)

Quando, nel 1996, il WSJ decise di far pagare per la sua edizione online, l'azienda agì senza riflettere troppo. Anzi, come Peter Kann, allora CEO della casa madre del Journal, la Dow Jones, avrebbe dichiarato in seguito, “non conoscevo bene la situazione. Ho solo pensato che le persone dovessero pagare per i contenuti”. (3)

Si trattava di un'idea innovativa a quei tempi il fatto che le persone dovessero pagare per le notizie sul web. Oggi, dopo anni di declino nella diffusione della stampa e di deludenti entrate pubblicitarie online, molte testate hanno iniziato a riflettere sulla possibilità di istituire un sistema di abbonamenti per i loro siti online.

Riflettere è ancora ciò che molti gruppi editoriali stanno facendo, anche se sono sempre più eccitati all'idea di far pagare, almeno per alcuni dei loro contenuti digitali. La loro esitazione deriva da diverse preoccupazioni. Alcuni sono timorosi di perdere troppo traffico web, tanto da far precipitare in maniera significativa le entrate pubblicitarie; altri sono infastiditi dagli ostacoli tecnologici che si registrano per mettere a punto un nuovo sistema di abbonamenti online, che va gestito insieme a chi si è occupato, per anni, di carta stampata.

Poi, le entrate da abbonamenti sono, da sempre, un fattore relativamente limitato nell'industria dei media, che è dominata dalla pubblicità, al punto che molte testate si chiedono se avranno mai un ritorno sugli investimenti.

Gli editori, normalmente, citano tre ragioni che giustificerebbero il pagamento per un contenuto online. La prima, naturalmente, è aumentare le entrate provenienti dagli abbonamenti. La seconda, meno ovvia, è arrestare l'erosione nei settori di attività tradizionali: se i lettori hanno i contenuti

che desiderano gratuitamente, perché dovrebbero pagare per un abbonamento cartaceo? Se si inizia a far pagare per avere l'accesso digitale, si potrà continuare a proteggere i profitti che vengono dalla carta stampata? Infine, ed è la terza ragione, è provato che un'audience di lettori paganti ha più valore per gli inserzionisti perché dimostra un impegno più profondo.

Poche testate online hanno tentato finora di utilizzare sistemi di pagamento e di solito per contenuti 'premium', che si aggiungono all'accesso gratuito al sito web. Politico, ad esempio, ha lanciato la sua versione 'Pro' all'inizio del 2011, chiedendo 2.495 dollari all'anno per una copertura approfondita di svariati temi come l'energia o la salute. (4) Questo ha messo Politico in concorrenza con pubblicazioni più antiche come Congressional Quarterly, ora di proprietà del Gruppo dell'Economist, e testate nuove come Bloomberg Government. Ad un prezzo molto più basso ESPN.com offre accesso al suo sito 'Insider', con blog, video e strumenti esclusivi ad un prezzo che varia dai 30 ai 70 dollari all'anno. E per assicurare un pacchetto completo, gli abbonati online ricevono anche ESPN Magazine, la pubblicazione bisettimanale stampata.

Il problema dei paywall è particolarmente complesso per i siti dei quotidiani. Nei mesi che hanno preceduto la pubblicazione di questo report, la maggior parte dell'attenzione era diretta al nuovo servizio di abbonamenti online del New York Times. Precedentemente, la discussione sul paywall negli Stati Uniti era concentrata su due testate che credono fortemente nel business degli abbonamenti digitali: WSJ, che ha iniziato a richiedere pagamenti per i contenuti nel 1996, subito dopo l'apertura del sito online, e l'Arkansas Democrat-Gazette, che ha iniziato ad imporre abbonamenti digitali dal 2002.

Walter Hussman, editore dell'Arkansas, vede il paywall creato sul suo sito come un modo per proteggere la ben più lucrativa edizione stampata. L'abbonamento digitale "non si giustifica come un canale di entrate" afferma Hussman. Mentre gli abbonati all'edizione cartacea ottengono la versione online gratis.

Il Wall Street Journal la pensa diversamente ed ha agito in modo 'aggressivo' sugli abbonamenti per gli accessi digitali. E la differenza fra queste due strategie è evidente guardando al numero di abbonamenti digitali: WSJ.com ha circa 1,1 milioni di abbonati (inclusi quelli che hanno anche la versione stampata), ovvero un po' di più della metà delle copie cartacee diffuse. La Democratic-Gazette ha circa 4.400 abbonati alla sua edizione elettronica – circa il 2% delle copie vendute giornalmente. La sua diffusione cartacea, comunque, è rimasta assolutamente regolare, mentre quella di altre edizioni stampate è scesa precipitosamente. Nel 2006 la diffusione quotidiana di Democratic Gazette era 176.910. Oggi è sulle 186.962 copie, anche se una piccola parte di questa audience riguarda alcune edizioni minori dell'Arkansas i cui abbonamenti vengono conteggiati nel totale. (6).

Ma quanto sono replicabili questi due modelli? Il WSJ fornisce contenuti mirati per gente che ha a che fare con decisioni finanziarie, una audience di élite rispetto ad altre testate. Le varie edizioni dell'Arkansas, invece, sono dominanti all'interno del loro territorio.

Per capire come i dirigenti editoriali pensino di poter chiedere soldi per i contenuti online, abbiamo esaminato i processi decisionali di due importanti quotidiani metropolitani – il Dallas Morning News e il Miami Herald. Entrambe le testate hanno dovuto affrontare gli stessi problemi, visto che le loro situazioni erano analoghe, ma poi hanno scelto strategie completamente differenti.

Entrambe le pubblicazioni hanno alle spalle una storia di alto giornalismo nell' ambito della loro zona di diffusione. L' Herald, di proprietà della McClatchy dal 2006, ha vinto 20 premi Pulitzer, su temi che vanno dalle frodi nelle elezioni locali fino allo scandalo Iran-Contras. Il Morning News ha vinto 9 Pulitzer e ha dominato il mercato di Dallas fin da quando la sua casa madre, Belo, ha comprato e chiuso il rivale Times Herald nel 1991.

Ma entrambi hanno sperimentato delle perdite significative nella diffusione dell' edizione stampata e entrambi hanno ragione nel credere che i loro siti web ad accesso gratuito ne avrebbero almeno in parte la colpa.

All' Herald la diffusione negli anni è progressivamente scesa. La diffusione della testata madre e della corrispondente edizione in lingua spagnola, El Nuevo Herald, è passata dalle 393.382 copie nel 2005 a 261.657 copie nel 2009. Gran parte del declino è fuori dalla zona di diffusione centrale dell' Herald, nella contea di Miami-Dade. Il giornale ha anche tagliato le copie omaggio distribuite a scuole, hotel e altri enti. (7)

Il trend è stato analogo a Dallas, dove il Morning News è passato dalle 373.586 copie al giorno del 2007 alle 264.459 nel 2010. In parte cioè è dovuto anche al fatto che il giornale ha iniziato a preoccuparsi degli abbonati più fedeli solo pochi anni fa. Il News ha tagliato gran parte della sua diffusione oltre le 100 miglia da Dallas, anche se continua ad arrivare ad Austin, la capitale dello Stato, che è a più di 200 miglia. “Abbiamo ridotto la nostra diffusione in Texas” spiega John Walsh, vice presidente responsabile della diffusione del Morning News. “Gli inserzionisti pubblicitari affermavano di non essere interessati ad andare oltre il mercato interno”. Questo ha aiutato l' eliminazione di alcuni costi. Era molto pesante far arrivare le copie ad Odessa, a circa 350 miglia da Dallas, tanto che “i corrieri erano costretti a passare una notte in un motel dopo aver consegnato i giornali” ricorda Walsh. “Era come fare il pony express”. Morning News ha anche tagliato le spese per gestire la vendita di singole copie, eliminando 9.000 dei suoi 10.000 punti vendita automatici nell' area metropolitana.

Qualche anno fa, il quotidiano aveva avviato una serie di studi sulla percezione del costo degli abbonamenti. I dirigenti volevano capire se i lettori rimasti erano il cuore di fedelissimi che avrebbero accettato di pagare un po' di più per ricevere il giornale a casa. Uno di questi studi indicava che un aumento del 40% del prezzo dell' abbonamento avrebbe prodotto una perdita di solo il 12% degli abbonati, ricorda l' editore, James Moroney. Questo incoraggiò i dirigenti a far salire il prezzo per un abbonamento mensile in modo aggressivo, da 21 a 30 dollari nel maggio 2009 e poi a 33,95 dollari nel 2011 – uno dei più alti prezzi nel campo dei quotidiani urbani negli Stati Uniti.

In quei giorni, Moroney era convinto che l' accesso gratuito al digitale fosse la via da seguire. Nel maggio 2009, durante una seduta sui problemi della carta stampata, [disse](#) alla commissione del Senato: “Se il Dallas Morning News oggi inserisse un paywall per i suoi contenuti online, i lettori passerebbero al Fort Worth Star Telegram”. (8).

Qualche mese dopo Moroney cominciò a riconsiderare la sua avversione nei confronti del paywall. In una dichiarazione dell' autunno scorso alla Carnegie Corporation, Moroney delineò questa analisi: “Il Morning News fa 40 milioni di pagine viste al mese. Se fosse possibile vendere 3 spazi pubblicitari su ogni pagina ogni giorno a 7 dollari a CPM, potremmo ricavare 10 milioni di dollari all' anno”. (9). Una somma, sottolineava, che potrebbe coprire meno di un terzo dei costi editoriali

– anche se quei costi sono notevolmente calati, dopo che le redazioni sono state tagliate passando da 660 a circa 400 addetti.

Essenzialmente, secondo Moroney la scelta di concentrarsi sulla quantità – sia nella forma di abbonamenti a basso costo alla carta stampata sia come traffico web, che genera entrate insufficienti - aveva danneggiato la vitalità economica dell'industria delle news. “La cosa che più mi preoccupa di questa ossessione per la quantità è il fatto che essa nasconde la convinzione che, se si crescesse sufficientemente nell'audience online, si potrebbe, alla fine, vendere spazi pubblicitari sufficienti ad assicurare la sostenibilità sul piano economico”, raccontava. Aggiungendo. “Il problema è che c'è più offerta (di spazi pubblicitari online) che domanda. E l'esplosiva crescita dei social media assicura che questo squilibrio fra domanda e offerta persisterà per un periodo di tempo considerevole”.

Altri, al Morning News, sottolineano che il traffico sul sito web è cresciuto con l'aumentare delle tariffe degli abbonamenti alla carta. Perché pagare di più, avranno pensato alcuni lettori, quando posso avere le stesse notizie gratuitamente online? “Abbiamo scoperto che quando gli abbonamenti alla carta stampata sono diventati più cari, molte persone sono passate sul sito dallasnews.com” afferma il direttore editoriale Bob Mong.

Nel febbraio del 2011, il News ha lanciato un piano molto aggressivo di prezzi per il pagamento dei contenuti digitali. Chi non sottoscrive un abbonamento ‘cartaceo’ deve pagar 16,95 dollari al mese per avere l'accesso alle versioni web, per iPad e iPhone del Morning News. Chi ha un abbonamento al quotidiano, che costa 33,95 dollari al mese, ha l'accesso illimitato a tutte le versioni digitali.

Si tratta di un paywall che però non copre tutti i tipi di servizi. Contenuti del tipo del ‘commodity journalism’ – come le breaking news o gli aggiornamenti meteo e sul traffico che possono tranquillamente essere trovati ovunque – sono accessibili a tutti gratuitamente. Mentre per i servizi giornalistici esclusivi e di produzione autonoma c'è bisogno di un abbonamento (attualmente circa la metà delle notizie sulla home page hanno accesso libero per tutti).

Quando Moroney ha annunciato il piano, aveva previsto col suo staff una diminuzione delle pagine viste fra il 40 e il 50%. “Non sono convinto che riusciremo nel nostro intento – [aveva raccontato](#) al Nieman Journalism Lab – ma dovevamo provare qualcosa”. (10). In un'intervista rilasciata poche settimane prima del lancio del paywall, descriveva la sua strategia come un modo per aiutare il giornalismo a tornare ad uno dei suoi vecchi, e redditizi, ruoli, quello di ‘rifugio’ per le notizie locali.

Verso la fine dell'aprile scorso, 6 settimane dopo il lancio del paywall, il News ha visto il traffico diminuire, ma finora in quantità minore rispetto a quello che Moroney aveva predetto. I visitatori unici erano scesi del 17 per cento, e le pagine viste sono diminuite del 28% rispetto allo stesso periodo del 2010. Mark Medici, direttore dello sviluppo dell'audience per il giornale, ha rifiutato di precisare quanti nuovi abbonati digitali si erano iscritti, ma aveva spiegato che il 27% degli abbonati tradizionali si erano iscritti anche all'accesso digitale.

Anche al Miami Herald tenevano ben presente la possibilità di una diminuzione del traffico quando si discuteva l'ipotesi di istituire il pagamento online.

Nel 2009 il giornale aveva fatto una ricerca sul suo sito per verificare la disponibilità dei suoi utenti a pagare per i contenuti digitali. Si trattava di un sondaggio volontario e non scientifico, i cui risultati non avevano fornito una grande dose di fiducia. Il 15% aveva affermato che avrebbe pagato per un accesso senza limiti, il 23% ha risposto 'forse'. L' ammontare della spesa non era un dato significativo, anche se meno del 5% dei lettori che avevano partecipato al sondaggio affermava che non avrebbe speso più di 10 dollari al mese.

Un' altra ricerca aveva cercato di capire se i lettori fossero disposti a versare dei 'contributi volontari' per sostenere il sito dell' Herald. Quasi un terzo aveva detto di essere in parte orientato a farlo, così settimane dopo, l' Herald aveva creato un "tip jar" (un piattino per le mance, ndr) sul proprio sito accompagnato dal seguente appello: "se apprezzi le notizie locali e gli approfondimenti dell' Herald, ma preferisci la comodità di Internet, prendi in considerazione un pagamento volontario per le news che ti interessano". Armando Boniche, il direttore della diffusione, ricorda: "abbiamo ricevuto fra i 1.000 e i 2.000 dollari in totale. La McClatchy (casa madre di Herald) ci ha fatto smettere dopo 6 settimane".

Nel frattempo, l' Herald ha aumentato il prezzo degli abbonamenti cartacei, anche se non nella misura in cui lo ha fatto il Dallas, e ha smesso di distribuire copie omaggio nella contea di Broward, appena a nord del suo mercato di base. In più il giornale ha apportato piccoli aumenti di prezzo-tipo 50 centesimi a settimana per un inserto con la guida TV o un dollaro in più per l' inserto pubblicitario nell' edizione del giorno del Ringraziamento. (Le vecchie abitudini però sono dure a morire. Nel gennaio scorso, l' Herald continuava ad offrire 6 mesi di abbonamento per 77 centesimi a settimana – uno sconto enorme, l' 83%, rispetto al prezzo stabilito).

L' Herald aveva fatto anche ipotesi e calcoli sul paywall, modificando le formule fornite dalla Newspapers American Association (NAA). Nel 2009, quando lo studio fu preparato, il Miamiherald.com aveva circa 3,88 milioni di visitatori unici e 25,2 milioni di pagine viste al mese. La pubblicità era il mix classico di un sito delle sue dimensioni. L' ufficio commerciale aveva venduto il 42% dello spazio disponibile, ad una media di prezzo leggermente sopra i 13 dollari a CPM. Un ulteriore 36% degli spazi disponibili erano stati venduti come 'rimanenze' – a prezzi molto economici -, sotto un dollaro a CPM. E il 22 % dello spazio destinato alle inserzioni era rimasto invenduto.

Inizialmente il giornale aveva ipotizzato cosa sarebbe accaduto se avesse imposto quello che Boniche chiama un '10 foot wall' (un muro alto dieci piedi, poco più di 3 metri, ndr), cioè un abbonamento a 99 centesimi di dollaro al mese per qualsiasi contenuto del sito.

Le pagine viste sarebbero precipitate del 91% facendo calare del 76% i ricavi totali del sito. In altre parole, i nuovi ricavi in termini di abbonamenti non avrebbero potuto compensare gli investimenti pubblicitari che sarebbero svaniti insieme agli utenti.

I dirigenti dell' Herald avevano quindi pianificato diversi possibili scenari nei quali realizzare un sistema di paywall tale da far corrispondere i risultati ottenuti con quelli di un sito gratuito, le cui entrate derivano interamente dalla pubblicità. Ma tutte le ipotesi richiedevano una fortissima dose di fiducia.

Primo scenario: a un prezzo di soli 99 centesimi al mese per l' accesso online, l' Herald dovrebbe realizzare 335.000 abbonati – circa il 30% in più dell' insieme delle copie diffuse dalle edizioni

stampata in lingua inglese e spagnola messe insieme. Seconda opzione: l' Herald potrebbe puntare solo su 50.000 abbonati online, ma dovrebbe richiedere quasi 120 dollari all' anno – più o meno quanto un abbonamento online del WSJ. Oppure – terza possibilità - il sito potrebbe fissare il costo dell' abbonamento, sempre per 50.000 utenti, ad un prezzo ragionevole (99 centesimi al mese), ma il giornale cartaceo dovrebbe chiedere agli inserzionisti di pagare tariffe maggiori da 6 a 10 volte delle attuali per la pubblicità online.

Dato che tutte queste possibilità sono molto remote, gli analisti dell' Herald hanno suggerito che l'approccio più ragionevole per un paywall avrebbe potuto essere un modello ibrido, con l' 1% degli utenti – circa 38.000 – che avrebbero pagato 1,99 dollari al mese per l' accesso illimitato al sito, e non abbonati che avrebbero avuto accesso a gran parte dei contenuti. Questo avrebbe preservato il livello del traffico e il flusso pubblicitario sul sito. Ma i ricavi prodotti dagli abbonamenti digitali sarebbero stati meno di 1 milione di dollari all'anno: una somma, pari a meno dell' 1% delle entrate totali dell' azienda, che non sembrava valere gli investimenti nel marketing e gli altri costi.

Una testata la cui base di abbonati digitali è cresciuta in maniera sostanziosa è il Financial Times.

Il FT ha iniziato a chiedere di pagare per l' accesso online nel 2001 e ha ottenuto un numero modesto di abbonamenti digitali per molti anni, arrivando a [126.000 abbonati nel 2009](#), un po' meno di un terzo delle sottoscrizioni alla carta stampata. Gli abbonamenti sono balzate a 207.000 nel 2010 (più della metà del numero degli abbonati al cartaceo). Nonostante che l' accesso al digitale alla testata non sia economico – 259 dollari all' anno per un abbonamento base e 389 per un abbonamento premium con più contenuti all' interno del sito.

La crescita è legata ad un cambio di strategia. I non abbonati erano abituati a poter visitare il sito FT.com e a scaricare gratuitamente fino a 10 articoli senza registrazione; dopo l' abbonamento la soglia era salita a 30 articoli al mese prima dell' obbligo di abbonarsi per poter continuare a consultare il sito. (Si tratta di un approccio "metered" – su misura, ndr - , analogo a quello messo a punto recentemente dal New York Times). Il quotidiano aveva comunque rinforzato la sua linea nel 2007 impedendo ai non abbonati di accedere agli articoli senza registrazione e limitando a 10 al mese gli articoli gratuiti prima della comparsa del paywall.

Così, il 'muro' è diventato meno permeabile. Ma Rob Grimshaw, direttore generale di FT.com, racconta che è in atto un cambiamento ancora più radicale: i manager “erano abituati ad avvicinarsi all' online con gli strumenti di marketing per la carta stampa”, ora stanno comprendendo di “essere invece gente che deve vendere su Internet”.

Questo significa mettere in campo delle strategie volte a determinare quali dei 3 milioni di utenti non paganti e registrati è più probabile che si abbonino e quindi rivolgersi direttamente a loro. “Quali argomenti preferiscono le persone? Abbiamo sviluppato un modello dinamico per determinare la propensione dei lettori ad abbonarsi” – un sistema costantemente in movimento, con modifiche da fare "su base giornaliera" afferma Grimshaw. “Stiamo spendendo le stesse cifre che investiamo di solito nel marketing ma abbiamo più che raddoppiato il tasso di acquisizione di utenti”.

Il FT è stato aggressivo anche nel cercare di fermare il "leakage", come Grimshaw chiama il "furto" di articoli e servizi. E quando la testata offre contenuti gratuiti, "siamo molto più misurati di WSJ.com" che offre accesso libero a molti dei suoi contenuti attraverso Google News e ha molte notizie gratis sulla sua home page.

L' approccio del FT è una prova delle possibilità nel campo dei contenuti a pagamento, ma dimostra anche quanto difficile sia, anche per un editore forte, ottenere entrate dalla pubblicità digitale. Quando la casa madre del FT, Pearson, ha comunicato i risultati all'inizio del 2011, è emerso che FT ricavava il 55% delle sue entrate dagli abbonamenti contro il 45% dalla pubblicità. (13). Dieci anni fa, i ricavi provenivano per il 74% dalla pubblicità e solo per il 26% dagli abbonamenti.

"La situazione dell' attività pubblicitaria online è abbastanza desolante" afferma Grimshaw. "non ci sono abbastanza soldi". Essendo un sito ad abbonamenti con un pubblico selezionato, FT.com può chiedere tariffe pubblicitarie più alte dei siti generalisti. "Possiamo produrre una situazione di scarsità in un mercato che in realtà non ne ha" aggiunge. "Sotto questo aspetto, abbonamenti e pubblicità sono complementari". Ma dato che FT.com non utilizza i network per piazzare gli spazi pubblicitari invenduti a prezzi scontati, Grimshaw spiega: "sarei sorpreso se vendessimo il 50% degli spazi disponibili". Dopo anni di dibattiti al suo interno, il NYT è entrato nel regno dei contenuti a pagamento.

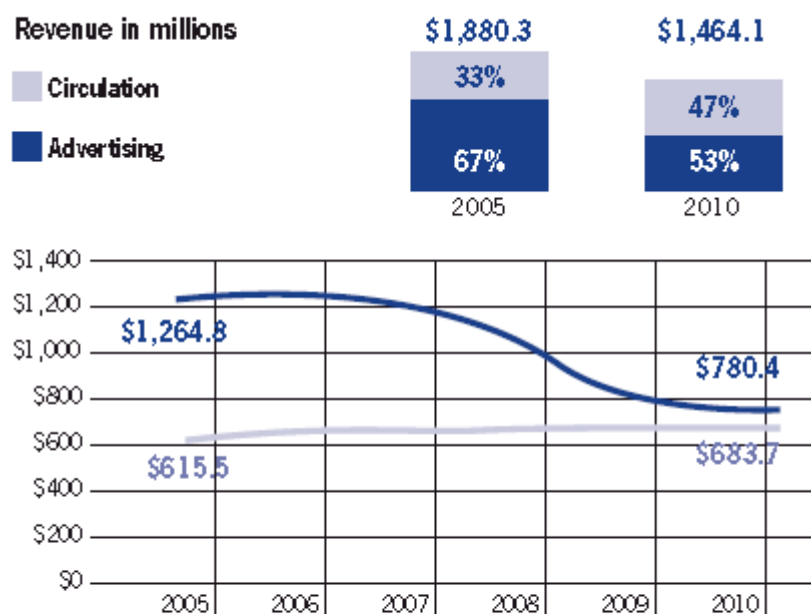
Se il suo piano ambizioso e complesso riuscirà, è probabile che molti altri editori saranno incoraggiati a seguire l' esempio.

Non è la prima volta che il gruppo tenta la strada degli abbonamenti online. Nel 2005, il Times aveva lanciato il servizio TimesSelect, chiedendo, a chi non avesse l' abbonamento all' edizione cartacea, 49 dollari all' anno per avere l' accesso agli editoriali e ai pezzi di opinione. Dopo un bruciante inizio con più di 120 000 abbonati in due mesi, il piano però entrò in stallo e il giornale chiuse il servizio due anni dopo. I dirigenti spiegavano che i 10 milioni all' anno che TimesSelect produceva non erano sufficienti per compensare le perdite di traffico e di entrate pubblicitarie.(14)

Quindi perché il Times avrebbe dovuto scommettere di nuovo sull' accesso digitale a pagamento? Parte della risposta sta nel fatto che il mix di entrate della testata è profondamente cambiata negli ultimi anni.

Nel 2005, il gruppo del NYT - che è composto prima di tutto dall' edizione cartacea del quotidiano e dal suo sito web, produceva quasi 1.9 miliardi di dollari di entrate fra pubblicità e abbonamenti. Circa un terzo proveniva dalla diffusione. Cinque anni dopo, gli introiti pubblicitari erano scesi di circa 500 milioni, mentre le entrate provenienti dalla diffusione erano cresciute grazie al forte rialzo dei prezzi e delle vendite nelle edicole. Oggi, gli introiti della diffusione per il gruppo sono quasi pari alle entrate pubblicitarie.

New York Times Media Group revenue mix



The New York Times Media Group includes the Times and the International Herald Tribune, print and digital, as well as a few smaller properties. Results are not broken out in more detail by the company.

SOURCE: Based on the New York Times Co. 10-K filings

Il sito web del Times è incredibilmente popolare ma la pubblicità su internet è cresciuta in modo incostante e non è arrivata a pareggiare la diminuzione delle vendite delle inserzioni sulla carta. Complessivamente, il sito, che ha più di 30 milioni di visitatori unici al mese negli USA, contribuisce per meno del 20% agli incassi totali dell' azienda.

Il Times ha quindi cominciato a pensare a un meccanismo di accesso a pagamento che fosse abbastanza permeabile per permettere ai lettori occasionali (circa 85% del totale) di visitare il sito gratuitamente, ma con dei prezzi abbastanza alti da generare entrate significative da parte dei lettori più fedeli.(15) Il piano, piuttosto complesso da mettere a punto, ha richiesto più di 14 mesi di lavoro e decine di milioni di dollari di investimenti.(16)

Quando il Times lo ha introdotto (marzo 2011), molti lo hanno trovato eccessivamente complesso. Il meccanismo prevedeva che gli utenti avrebbero potuto accedere gratuitamente fino a 20 notizie al mese prima di essere fermati dal paywall. Ma poiché ci sono tante strade da cui accedere al sito – Google, Twitter o un blog, ad esempio – persino alcuni esperti erano rimasti confusi dal piano. Stacy Kramer, redattore di paidcontent.org, un sito specializzato nel campo dell' industria dei media digitali, [ha osservato](#) che “il meccanismo è tanto complesso che per metterlo a punto ci sarà voluto un laureato in fisica quantistica”. Ci sono tariffe per gli accessi online, o via smartphone o con i tablet, che variano dai 195 ai 455 dollari all'anno per il pacchetto completo. I lettori non possono acquistare un abbonamento annuale o mensile perché tutti i prezzi hanno degli incrementi quadrisettimanali. Una complessità che ha indotto un commentatore a titolare un post [del suo blog](#) “il NYT è deludente”. (18)

Diversamente dagli editori di altre grandi testate, il Times non richiede agli abbonati all'edizione stampata qualcosa in più per poter accedere all'edizione digitale. Sia il WSJ.com che il FT.com hanno, a lungo, fatto pagare chiunque per l'accesso online, basandosi sulla teoria che l'edizione digitale offrisse strumenti e servizi in più, che l'edizione su carta non offriva. Il Times offre ai lettori dell'edizione cartacea un affare 'interessante': gli abbonati ai numeri del week end possono pagare solo 327 dollari l'anno e avere tutto il pacchetto digitale, che vale almeno un terzo in più.

I dirigenti del Times insistono sostenendo che non si tratta di una scelta per sostenere la tradizionale attività più redditizia dell'azienda. "Non abbiamo preso questa decisione per sostenere la carta stampata" ha commentato Janet Robinson, CEO del Times, dopo il debutto del paywall "Abbiamo deciso di creare un nuovo flusso di entrate". (19) Ma visto il modo in cui l'offerta è strutturata, è difficile sostenere che i due piani non siano legati. Il quadro dei prezzi - che sono più alti per i tablet rispetto al web - rispecchia anche la decisione di Apple di un prelievo del 30% degli abbonamenti acquistati attraverso iTunes.

Poche settimane dopo il lancio del paywall, Robinson ha segnalato che più di 100 000 persone avevano sottoscritto un abbonamento digitale. (20) Molti di essi lo avevano fatto sulla base dell'offerta iniziale da 99 centesimi per le prime 4 settimane, secondo indiscrezioni di autorevoli fonti interne all'azienda, ma non è chiaro come la cosa possa andare avanti ugualmente quando questi abbonati inizieranno a dover pagare 35 dollari per avere un accesso illimitato di quattro settimane.

Quanto alla nascita e alla storia di questo piano di accessi a pagamento, un redattore capo del giornale lo ha definito "essenzialmente una scommessa per vedere se in qualche modo si può mettere a punto un meccanismo economico sostenibile per la stampa online". (21) In realtà, tuttavia, sembra maggiormente uno sforzo per dare un po' di ossigeno all'equilibrio economico dell'edizione stampata, fornendo un valore aggiunto agli abbonati e dando loro una ragione in meno per rinunciare alla redditizia edizione cartacea a favore dell'edizione digitale.

E poi c'è il Newport Daily News, un quotidiano da 12.000 copie nel Rhode Island.

Nel 2009, il News ha deciso che era quasi impossibile fare soldi con la pubblicità online. "Le persone che avevamo assunto per vendere spazi pubblicitari in rete non lo facevano un granché" ha raccontato l'editore Albert 'Buck' Sherman al Nieman Journalism Lab. (22) E così ha fatto un passo inusuale: gli abbonati alla carta pagano 145 dollari all'anno, la combinazione carta-online è a 245 dollari e l'abbonamento solo online costa 345 dollari.

In altre parole rinunciando alla carta, un abbonato digitale era costretto a spendere 100 dollari in più. E Sherman non era reticente sul fondamento logico della decisione: "il nostro scopo era riavere abbonati per l'edizione su carta".

Alcuni contenuti solo online, come video o blog, sono fuori dal paywall. Lo stesso vale per rubriche come "Clergy Corner" e "Advice on Pets". Ma chiunque voglia un accesso alla versione elettronica del giornale su carta deve pagare. L'azienda ha lanciato anche un sito gratuito, newportri.com, realizzato per attrarre turisti e per informazioni sulle attività ricreative. All'inizio del 2011, il News ha ridotto il prezzo per l'abbonamento carta-online a 157 dollari, ovvero appena un dollaro in più rispetto alla tariffa per la sola edizione stampata. Ma l'accesso solo online rimane a 345 dollari -

un prezzo che secondo l'attuale editore William Lucey III, "è più di un deterrente". Il calcolo era basato su di uno scenario in cui, "se qualcuno desiderava solo un prodotto digitale, quello sarebbe stato il suo costo".

Il sito dell'edizione stampata, newportdailynews.com, ha 80.000 visitatori al mese. Con le tariffe della pubblicità online, in calo del 20% all'anno, non è un elemento tale da consentire di sostenere l'operazione, che richiede fra l'altro una redazione di 22 persone, aggiunge Lucey. E infatti le entrate pubblicitarie online rappresentano solo il 2-3 % del totale dei ricavi dalle inserzioni sulla carta stampata.

Dopo la partenza dei nuovi prezzi, "le vendite in edicola sono cresciute di 300 copie al giorno" – unpo' meno del 10 % del totale delle copie diffuse nei punti-vendita. Con l'uscita dalla crisi, "l'edizione stampata ha ripreso a crescere, tanto che a febbraio gli investimenti pubblicitari erano cresciuti del 35% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente". E anche se è sbarcato in città il sito gratuito di Patch (del gruppo AOL), Lucey dice che non ci sono problemi. "Abbiamo trovato la nostra collocazione stabile e abbiamo smesso di tormentarci". E anche ad Aol, che ha lanciato il sito della rete iperlocale Patch a Newport nel luglio 2010, sono ottimisti: "il Newport Daily News fa un gran lavoro ed è stato la base della dieta mediatica per molte generazioni di abitanti della città" afferma la portavoce di Patch Janine Iannunno, "ma c'è posto per tutti".

* * * * *

Chi è a favore del paywall, spesso, la mette in questo modo: realizzare un giornalismo di alta qualità costa, quindi i lettori devono pagare per averlo. Chi è contro sfodera una contro argomentazione: i paywall tagliano fuori i siti dalla "conversazione" online e li privano quindi dell'attenzione di cui avrebbero bisogno da parte di blog, aggregatori e media sociali.

Questa ricerca preferisce inquadrare la questione dal punto di vista della resa economica, perché in quell'altro modo potrebbe anche essere che nessuna delle due parti abbia perfettamente ragione. In realtà, i piani per l'accesso a pagamento possono avere un piccolo impatto immediato su siti che sono appena entrati nel business. La ragione sta nel fatto che gran parte dei gruppi editoriali hanno probabilmente solo flussi relativamente piccoli di entrate dovute alla diffusione online, cosa che può comportare un declino della pubblicità per i bassi flussi di traffico. Certo, gli abbonati digitali potrebbero finire per pagare, negli anni, ma solo se i media li persuadessero ad utilizzare nuove piattaforme – come gli smartphone o i tablet - in modo da poter adottare dei diversi piani di pagamento.

Anche prima di internet comunque, le entrate da abbonamento per gran parte delle testate non erano molto alte. Le pubblicazioni su carta spesso proponevano abbonamenti sottocosto perché temevano di perdere entrate dalla diffusione in edicola e facevano quindi crescere gli introiti pubblicitari allargando l'audience. Le trasmissioni TV e radiofoniche erano gratuite e le tariffe per la tv via cavo, come la CNN, erano nascoste in conti talmente complicati che era impossibile capire il vero costo dei contenuti. Quindi nel vecchio mondo gli americani non erano abituati a pagare molto per l'

informazione giornalistica; e nell'era digitale le testate hanno impiegato 15 anni per insegnare agli utenti a scaricare le cose gratuitamente.

Il risultato è che gran parte delle persone sono felici di non pagare nulla per l'informazione, anche se hanno dovuto accettare di pagare per altre forme di contenuti digitali. Uno studio del 2010, commissionato da AOL e realizzato su 1.000 adulti, ha mostrato che circa 4 persone su 10 pagano per contenuti online – ma è una definizione generalissima, che include anche video e musica. (23) E infatti solo il 4% ha detto di pagare per le notizie. Una ricerca del Pew Project for Excellence in Journalism, nel gennaio 2010 ha rilevato una scarsissima propensione a pagare: fra i lettori fedeli di news, solo una minoranza (19%) afferma di essere disposta a pagare per le notizie online, inclusi quelli che già pagano. (24) Un [altro studio del Pew](#) ha mostrato poi che il 23% degli intervistati avrebbe pagato 5 dollari al mese per avere accesso completo alle notizie locali, mentre la percentuale scendeva al 18% quando gli veniva chiesto se sarebbero stati disposti a pagare 10 dollari. (25)

Secondo alcuni, questo tipo di ricerche non riescono a centrare il problema. Sistemi di pagamento permeabili come quello del NYT sono stati creati proprio per poter coinvolgere solo i più affezionati fra i lettori. E una domanda ipotetica in un sondaggio potrebbe non registrare opinioni reali. “Non è giusto fare delle indagini di mercato basandosi su cosa le persone affermano di poter pagare” avverte Aaron Kushner, un imprenditore che sta tentando di comprare il Boston Globe dal gruppo del NYT. “Nessuno si aspetta di pagare per le news, perché dovrebbero rispondere diversamente?”.

Ma anche se i meccanismi di pagamento riuscissero ad attrarre utenti, è duro chiedere cifre tali che consentano di far quadrare il bilancio. Kushner sostiene che molti editori stanno facendo ora lo stesso errore che avevano fatto anni prima. “Il problema è che stanno calcolando i prezzi sui costi o sul tipo di articoli e non sul valore. Bisogna dimenticare di basarsi sui costi”. Al contrario, aggiunge, le edizioni digitali dovrebbero essere considerate portatrici di maggior valore per la disponibilità di archivi e l'interattività. “Calcolare quale è il valore di un prodotto e poi creare il prezzo. Gli editori hanno sottovalutato i loro prodotti per troppo tempo”.

Nei piani di accesso a pagamento circola spesso un'aura di frustrazione per la difficoltà a convertire un ampio pubblico online in introiti pubblicitari. Moroney, del Dallas, è assolutamente sincero quando sottolinea come gran parte degli spazi pubblicitari del News online rimanga invenduto, tanto che un taglio nel traffico verso il sito avrà un impatto finanziario limitato. Altri, come Albert Sherman del Newport Daily News, inquadrano il paywall come un modo per proteggere l'edizione cartacea. Ma in molti casi parte della diffusione delle edizioni su carta è già stata persa a causa delle alternative gratuite.

La miglior strada per fare passi avanti con i sistemi di pagamento è probabilmente costituita dai dispositivi che le persone cominciano ad avere fra le mani. Per molti telefoni cellulari e tablet un sistema di pagamenti è già in funzione e la transazione è chiara e semplice. Inoltre, i consumatori hanno già mostrato una certa disponibilità a pagare per contenuti su dispositivi mobili, se si tratta di video sportivi o suonerie. Così se gli editori sperano veramente di eliminare il ‘peccato originale’ della fornitura gratuita di contenuti online, devono essere ben posizionati e pronti a farlo non per i “vecchi” computer, sui quali aveva inizialmente cominciato a distribuire i loro prodotti, ma su dispositivi mobili che offrono un ambiente più accogliente.

-
- 1 Stewart Brand, *The Media Lab* (Penguin, 1988), p. 202
 - 2 John Lanchester, "Let Us Pay," *London Review of Books*, Dec. 16, 2010. <http://bit.ly/h8gIt8>
 - 3 Bill Grueskin, "The Case for Charging to Read WSJ.com," post sul blog *Reflections of a Newsosaur*, March 22, 2009. <http://bit.ly/f2UB3x>
 - 4 Joel Meares, "Jim VandeHei talks Politico Pro," *Columbia Journalism Review*, Nov. 16, 2010, <http://bit.ly/fSmKZb> ; vedi anche Jeremy W. Peters, "Politico, Seeing a Market Need, Adds a Paid News Service," *New York Times*, Oct. 25, 2010. <http://nyti.ms/hg1IPA>
 - 5 "Now Pay Up," *The Economist*, Aug. 27, 2009. <http://econ.st/hJOUm>
 - 6 David Smith, "Papers in U.S. losing readers; Democrat-Gazette gains subscribers," *Arkansas Democrat-Gazette*, April 27, 2010. <http://bit.ly/fcoFs7>
 - 7 Informazione fornita dal Miami Herald circulation department.
 - 8 "Old and New Media Go to Washington," da *On the Media*, NPR, May 8, 2009. <http://bit.ly/hwsTyu>
 - 9 Trascrizione fornita da James Moroney.
 - 10 Justin Ellis, "Dallas Morning News publisher on paywall plans: 'This is a big risk,'" *Nieman Journalism Lab*, Jan. 6, 2011. <http://bit.ly/eg0dSH>
 - 11 "Annual Report and Accounts 2009," Pearson PLC. <http://bit.ly/eO7Yfj>
 - 12 FT's pricing plan details. <http://on.ft.com/gY98fv> . The FT's print circulation in 2011 was 381,658.
 - 13 "2010 Results Presentation," Pearson, Feb. 28, 2011. Slide 36, <http://bit.ly/gXmf9p>
 - 14 Bill Grueskin, "NYTimes.com Pay Scheme has a Great Big Hole," *paidcontent.org*, March 18, 2011. <http://bit.ly/i5hyaZ>
 - 15 Il dato dell' 85% proviene dalla storia interna del NYT: Jeremy W. Peters, "The Times Announces Digital Subscription Plan," March 17, 2011. <http://nyti.ms/hBJvt6>
 - 16 Una stima parla di una spesa del Times fra i 40 e i 50 milioni di dollari: Brett Pulley, "New York Times Fixes Paywall Flaws to Balance Free Versus Paid on the Web" *Bloomberg.com*, Jan. 28, 2011, <http://bloom.bg/fyCwLV> . L' editore Arthur Sulzberger sostiene che non è una stima particolarmente accurata e un altro giornalista, Staci Kramer, ha stimato a *paidcontent.org*, un costo sui 25 milioni: "New York Times Paywall Cost More Like \$25 Million," <http://bit.ly/fe71o2> . Tuttavia, un ex direttore del design del sito del NYT, Khoi Vinh, aveva parlato in un post di un costo necessario: "What the NYT Pay Wall Really Costs," *subtraction.com*, March 18, 2011, <http://bit.ly/eHb6F9>
 - 17 Staci D. Kramer, "The NYT Pay Plan's Most Dangerous Foe: Perception," *paidcontent.org*, March 27, 2011. <http://bit.ly/dO7Wdl>
 - 18 Michael DeGusta, "Digital Subscription Prices Visualized (aka The New York Times is Delusional)," *theunderstatement.com*, March 21, 2011. <http://bit.ly/hXON9f>
 - 19 Lauren Kirchner, "Don't Call it a Paywall," *CJR*, April 6, 2011. <http://bit.ly/f72MEa>
 - 20 Tiernan Ray, "NY Times Sags; 100K Paid Digital Subs, and No Loss to 'Premium' Advertising," *Barrons*, April 21, 2011. <http://bit.ly/fAHfjp>
 - 21 Jonathan Landman, ex responsabile giornalistico del settore online, citato in Jeremy W. Peters, "The Times' Online Pay Model Was Years in the Making," *New York Times*, March 20, 2011. <http://nyti.ms/ediOZO>
 - 22 Edward J. Delaney, "Charging (a lot!) for news online: The Newport Daily News' new experiment with paid content," *Nieman Journalism Lab*, June 8, 2009. <http://bit.ly/gtV5Hn>
 - 23 "The Consumer and Content: Benchmark Study," AOL, September 2010. Slide 47 et al. <http://bit.ly/fYAE1T>
 - 24 "Economic Attitudes," *State of the News Media 2010*, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism. <http://bit.ly/eA5DrX>
 - 25 "Survey: Mobile News & Paying Online," *State of the News Media 2011*, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism. <http://bit.ly/fsVAWf> .

Capitolo 6

Aggregazione: 'sfrontata' ed essenziale

Un gruppo di studenti della Brooklyn's Urban Assembly Academy of Arts and Letters hanno ricevuto, un pomeriggio del marzo scorso, un' occasione speciale: a sole cinque settimane dall' annuncio dell' affare da 315 milioni di dollari con cui AOL aveva acquistato l' Huffington Post, Tim Armstrong, amministratore delegato di AOL, e Arianna Huffington, co-fondatrice dell' HuffPost, hanno tenuto per loro una lezione di giornalismo.

La lezione - o ciò che se ne poteva vedere nel breve e mieloso [video](#) che scorreva nell'Huffington Post- sul futuro dell' industria del giornalismo ha forse detto molto più di quanto Huffington e Armstrong pensassero (1). All'inizio del video, si vede un funzionario che aveva organizzato la visita rivolgersi alla camera: “ Siamo lieti che Arianna Huffington e Tim Armstrong stiano per fare una lezione sul giornalismo”. Ma ciò che il video mostrava non erano dei consigli su come coprire una riunione di un consiglio comunale, o su come scrivere un articolo pochi minuti prima della chiusura del giornale. Al contrario l' insegnante stava dicendo ai suoi alunni: “Stiamo per darvi dei titoli che abbiamo estrapolato dai giornali locali e voi ragazzi dovrete sistemarli e decidere che tipo di notizie sono.”

Insomma, era una lezione di aggregazione: proprio la tecnica su cui il sito dell' Huffington è stato costruito, fino al punto che AOL ha voluto comprarlo.

In soli sei anni, Arianna Huffington ha trasformato il sito da un abbozzo di progetto a un vero e proprio concorrente - almeno per bacino di utenti- del New York Times. L' HuffPo ha approfondito e perfezionato non solo il meccanismo dell' aggregazione, ma anche l' utilizzo dei social media, i commenti dei lettori, e più in generale, il senso di ciò che vuole il suo pubblico. In questo processo, l' Huffington ha aiutato le testate giornalistiche, vecchie e nuove, a capire il fascino dell' aggregazione: la sua capacità di dare risalto a voci altrimenti inascoltate, di riunire e soddisfare una platea fortemente impegnata, così come i suoi costi minimi se paragonati alle risorse spese nella tradizionale e laboriosa attività di raccolta di contenuti originali.

Tuttavia, il modello dell' HuffPo ha provocato anche critiche feroci. Tra gli altri, Bill Keller, direttore esecutivo del New York Times, che, come il Capitano Renault in “Casablanca”, appare scioccato dal successo dell' aggregazione(2). “Troppo spesso l' aggregazione diventa prendere le parole scritte da altre persone, impacchettarle sul proprio sito web e raccoglierne i guadagni che altrimenti dovrebbero andare ai creatori originali dei materiali”, ha scritto Keller. “In Somalia questo sarebbe chiamato pirateria. Nella sfera dei mezzi di comunicazione è un rispettabile modello economico.”

Questo anche se proprio lo stesso sito del Times ha dimostrato in svariati modi il potere dell' aggregazione, specialmente in un blog - [The Lede](#) - che ha abilmente catturato il ritmo e la struttura delle storie in evoluzione in tempo reale come le proteste in Iran e le sommosse in Egitto, miscelando articoli del Times con resoconti sulla Rete e materiali originali di fonti esterne.(3)

In realtà, quasi tutti i siti d'informazione online adottano qualche forma di aggregazione, con collegamenti a contenuti apparsi altrove o evidenziando storie già presentate in altri siti. Un'analisi dei 199 principali siti d'informazione condotta dal Pew Project for Excellence in Journalism ha scoperto che la maggior parte di essi aveva pubblicato delle combinazioni di resoconti originali, aggregazioni e commenti, e che il risultato finale si discostava notevolmente a seconda della strategia di gestione adottata, dalla storia del sito e- si può esserne certi – dal budget a disposizione.

Il Progetto ha classificato 47 dei siti osservati come aggregatori/commentatori e 152 come creatori (prevalentemente) di contenuti originali. Nel gruppo degli aggregatori/commentatori, quattro quinti dei siti sono solo online; per il secondo gruppo invece quattro quinti delle testate sono collegate a mezzi di comunicazione tradizionali.(4) Il traffico è fortemente concentrato nella parte superiore della lista, con i primi 10 siti che detengono una quota pari a circa il 22 per cento sul totale di mercato. Sette di questi sono “creatori”.(5)

La cosa più sorprendente è che gli utenti utilizzano queste diverse tipologie di siti in modo piuttosto analogo. I siti con contenuti originali hanno risultati leggermente migliori nella capacità di trattenere i visitatori per lunghi periodi e nel condurli entro diverse pagine Web, ma è difficile immaginare che tale lieve maggior impegno sia sufficiente per coprire i costi di produzione dei contenuti originali.

Creatori e aggregatori

Tipo di contenuti prevalenti	Numero sui primi 199 siti d'informazione	Visite mensili per persona	Pagine web per persona	Tempo mensile per persona (min:sec)
Creatori	152	3.93	16.00	12:36
Aggregatori/Commentatori	47	4.23	15.86	12:06

FONTE: Basato su Nielsen NetView dati dei principali siti, Da Settembre a Novembre 2009; Discusso nel “Lo stato dei mezzi d'informazione nel 2010,” Pew Project for Excellence in Journalism”.

Arianna Huffington dice spesso che l' aggregazione porta profitti ai creatori di contenuti originali tanto quanto ne porta agli aggregatori stessi. (6) La storia di un recente post apparso sul blog del sito del New York Magazine ne è un buon esempio.

Nello stesso momento in cui Huffington e Armstrong stavano visitando la scuola di Brooklyn,

Gabriel Sherman, un redattore del New York Magazine, stava piazzando [un grosso scoop](#). Sotto il titolo “Going Rogue on Ailes Could Leave Palin on Thin Ice” Sherman rivelava che Roger Ailes, il capo di Fox News, aveva avvertito Sarah Palin, ex Governatore dell’ Alaska e sua collaboratrice (pagata), di bloccare la messa in onda di un video in cui la leader conservatrice accusava i media per la “sanguinosa diffamazione” nei confronti dei conservatori in occasione della sparatoria in cui si era trovata coinvolta Gabrielle Giffords, rappresentante dello Stato dell’ Arizona. (7).

La storia aveva richiesto almeno tre giorni di lavoro di cronaca ed editing. I fatti dovevano essere blindati. Il post è apparso in una colonna del nymag.com alle ore 19:57 del 13 Marzo.

La mattina dopo, un redattore dell’ Huffington Post ha lanciato la notizia scrivendone [una sintesi](#) e pubblicandola alle 8:27 (8). L’ Huffington Post si è comportato secondo le regole: ha accreditato l’ autore dello scoop, Sherman, scrivendone il nome, e ha riportato il sito nymag.com come link sia all’ inizio che alla fine dell’ articolo. Ciò che l’ Huffington Post ha preso dal post di Sherman - 237 parole, circa la metà della lunghezza originale - sarebbe giustificabile sotto qualsiasi regime di copyright.

Il potere dell’ aggregazione è divenuto presto chiarissimo: il post originale di Sherman ha ricevuto quasi 53.000 lettori su nymag.com, e circa 17.500 di loro sono arrivati direttamente dal link sull’ Huffington Post.

Una quantità inferiore è arrivata da [hotair.com](#), che fa parte di una rete di siti web e pubblicazioni conservatori, e dal [popolare blog](#) di Andrew Sullivan, il Daily Dish. Tutto sommato, tre quarti del traffico sull’ articolo di Sherman è venuta da altri siti. La notizia ha avuto anche più di 130 commenti dei lettori su nymag.com, che è molto più di quanto ottiene mediamente un post su un blog.

Il vero vincitore però, è stato l’ Huffington Post. La sua versione dell’ articolo ha raccolto più di 2.000 commenti. Questi ultimi non danno una rappresentazione perfetta del traffico, ma è evidente che il post sull’ Huffington ha ottenuto un pubblico molto più vasto rispetto a quello raccolto dall’ articolo originale pubblicato dal New York Magazine, e ad un costo molto minore.

Il potere dell’ aggregazione

	Nymag.com Resoconto originale	Huffingtonpost.com Versione aggregata
Data di invio	13 Marzo 2011	14 Marzo 2011
Ora di invio	19:57	8:27
Conteggio parole	463	237

Commenti (fino al 21 Aprile 2011)	138	2,095
---	-----	-------

FONTE: Nymag.com, Huffingtonpost.com

Come mostra questo esempio, i link da altri siti o i motori di ricerca sono tra i modi più economici ed efficaci per portare nuovi utenti. Anche i più grandi fornitori di notizie, come Time.com o CNN.com, apprezzano quello che i grandi numeri di Youtube (9) o di Google News possono fare per aumentare il traffico e le entrate pubblicitarie. “Ci sono dei modi con cui puoi ottenere ottimi risultati in termini pubblicitari, ma non puoi farlo se ti concentri solamente sui tuoi contenuti e non su quelli degli altri”, afferma il vice presidente della Scout Analytics Matt Shanahan. Aggiungendo che, quando i siti promuovono l' uno con l' altro i contenuti, creano pubblici più impegnati attraverso ulteriori pagine vista e commenti. “L' inserzionista vuole l' audience – dice -. E anche l' audience vuole l' audience”.

* * * * *

Le testate giornalistiche hanno sempre mescolato materiale preso da una varietà di fonti, combinando i contenuti editoriali prodotti dalla redazione, e quelli delle agenzie di stampa e dei collaboratori esterni; aggiungendo le inserzioni pubblicitarie e distribuendo poi il pacchetto ai consumatori. Nell' era digitale, l' informazione aggregata non è molto diversa: si prende l' informazione da fonti diverse e la si presenta ben leggibile in un solo posto. (10). Le testate che fanno aggregazione digitale possono avere successo quando forniscono accesso immediato ai contenuti provenienti da altre fonti, e generano valore offrendo ai consumatori tali materiali in modo efficace.

Il modo più economico per aggregare le notizie è dato dall'uso di codici e algoritmi, che richiedono poco o nessun intervento umano. Il modo in cui un singolo articolo viene visualizzato durante la giornata è determinato automaticamente, in genere in base alla 'freschezza' dell' articolo e alla sua popolarità. L'aggregazione è più lenta e costosa quando richiede la presenza di un “curatore”, con l' intervento umano nelle attività di filtraggio e presentazione del testo.

Google News appartiene alla categoria di aggregazione più elementare, chiamata “feed” aggregation, in cui un algoritmo seleziona le notizie dalle varie fonti e ne visualizza il titolo, il link e a volte un paio di righe del testo originale. I costi di questo tipo di servizio sono molto bassi. Yahoo News fornisce notizie aggregate, sempre basate sui “feed”, ma di livello superiore; questo motore di ricerca si è sempre distinto per la buona gestione editoriale nella selezione e nel posizionamento degli articoli - anche se il fatto di pubblicare più di 8.000 articoli al giorno rende l' intervento editoriale abbastanza limitato. Come Google News, Yahoo News aggrega prendendo materiali da tutto il web, dando però maggiori risalto alle circa 200 testate di cui ha la licenza per divulgarne i contenuti - come Associated Press, Reuters e ABC News. In cambio di tali contenuti, Yahoo News dà ai soci una quota delle sue entrate pubblicitarie, oltre a favorire il flusso di utenti

verso di loro.

Il traffico vero le sezioni dedicate all' informazione di Yahoo e Google è piuttosto limitato se paragonato al traffico complessivo che ricevono i loro siti. Per esempio, in una settimana di aprile 2011, Yahoo News ha totalizzato circa il 6.5 per cento delle consultazioni totali di tutti i siti di Yahoo, secondo i dati di Hitwise. (11) Ma Google News e Yahoo News sono la prima tappa giornaliera della navigazione in rete per un numero rilevante di utenti, e questo è considerato un buon segnale rivelatore di ulteriori visite e della fidelizzazione dei clienti. Yahoo e Google consentono anche ad ogni singolo utente di personalizzare attraverso le preferenze la propria home page - secondo l' argomento d' interesse o la fonte d' informazione.

Fra i suoi ultimi aggiornamenti, Yahoo ha introdotto un sistema di raccomandazioni di articoli chiamato LiveStand, mentre Google ha aperto "News for You", che traccia i testi selezionati da un utente e gli propone dei contenuti correlati. (12) Grandi aziende giornalistiche come il New York Times e il Washington Post o testate indipendenti come Flipboard stanno facendo la stessa cosa, sviluppando programmi che possono consigliare articoli e video in base alle precedenti scelte dell' utente. Ma la grande varietà di argomenti e l' enorme quantità di articoli pubblicati diventano un problema molto complesso per la creazione di algoritmi che, ad esempio, Amazon o Netflix utilizzano per dare consigli. Alcune aziende stanno anche lavorando alle opzioni "aggiungi amici e reti" da definire in base alle scelte effettuate dall' utente nell' uso dei motori di raccomandazione. (13).

Dall' altra estremità dello spettro, anche l' Huffington Post ha iniziato con l' applicazione di algoritmi per la scelta dei materiali da aggregare, ma affidandole a dei redattori che impostano le priorità e poi rimaneggiano gli articoli, sintetizzandoli o realizzando diverse versioni della stessa storia. HuffPost potenzia lo schema con un miscuglio di social media, presentazioni dinamiche, foto e grafici. Queste tecniche possono portare a risultati molto apprezzati, ma anche a critiche – e a volte ad effetti al limite del comico. Stephen Colbert, del Comedy Central, ha detto ai suoi spettatori che, per ritorsione verso l' HuffPost, reo di aver ripubblicato senza permesso il contenuto integrale del sito web del suo show, vorrebbe creare "Il Colbuffington Repost", vale a dire la copia dell' intero Huffington Post, con il solo nome modificato. Il suo contenuto, ri-ri-riconfezionato, farebbe di lui il proprietario della "matrioska del furto intellettuale". (14).

Newser.com, il sito di aggregazione co-fondato da Michael Wolff, rappresenta buona parte di ciò che le aziende giornalistiche tradizionali odiano del Web: propone pochi articoli originali, i suoi articoli sono soprattutto brevi riscritture di informazioni tratte da vari altri siti e presentate con un design che enfatizza l' aspetto grafico. Wolff, un critico dei media ora redattore di Adweek, ha passato buona parte della sua carriera giocando il ruolo del provocatore- e facendo diventare un po' matti gli addetti del settore. Questa impresa non è diversa. Tanto che Andrew Leonard, un collaboratore di Salon, ha scritto un articolo intitolato "Se il Web non uccide il giornalismo, Michael Wolff lo farà." Leonard sostiene che Newser dimostra "un livello davvero prezioso di sfacciataggine... Anche le slide che pubblica sono versioni riconfezionate, riscritte e abbreviate di contenuti creati da altre testate." (15)

Newser grida ad alta voce nel suo slogan ciò che molti siti di aggregazione sperano di far recepire ai loro utenti: "Leggere di Meno, Conoscere di Più." L' altro co-fondatore e presidente esecutivo dell' azienda, Patrick Spain, dice che il sito si propone di limitare i suoi articoli a 120 parole.

“La maggior parte del lavoro redazionale è dedicata a individuare quali vicende riprendere” spiega. “E dobbiamo identificare le due o tre fonti principali da utilizzare per stendere l' articolo.”. “Se sei un consumatore – chiede Wolf - perché dovresti servirti da un' unica fonte?” Il New York Times, aggiunge, “un tempo considerato come un ampio punto di vista sull' informazione”, ora viene visto come “provinciale e limitato”. Newser pubblica circa 60 articoli, o sintesi di vicende, al giorno, anche se a volte è arrivato a pubblicarne oltre un centinaio. “Il costo è meno di quello di un motore rispetto all' effetto che stiamo cercando”, dice Spain. “Se hai centinaia di articoli, non fai un' attività redazionale, ma è come se usassi una pompa antincendio”.

Newser ha uffici commerciali a New York e Chicago, ma i suoi collaboratori sono freelance esterni. Gente che vive negli Stati Uniti, in Europa e Asia, e che generalmente lavora da casa. Ci sono quattro dipendenti a tempo pieno e circa 15 part-time che svolgono l' attività redazionale, lavorando con compensi che vanno dai 20 ai 40 dollari l' ora. Secondo Spain si tratta di “una redazione enorme in confronto a Digg” (il sito in cui il posizionamento degli articoli è determinato dai voti dei lettori). “Loro non hanno nessuno in redazione. Ma è un team molto piccolo rispetto a quello del New York Times.”

Per le altre funzioni, Newser ha otto dipendenti a tempo pieno che si occupano di marketing, amministrazione e gestione, e tecnologia. I costi operativi complessivi sono di circa 1,5 milioni di dollari all' anno, per un sito che ottiene 2,5 milioni di visite individuali al mese.(16). Spain e Wolff hanno dichiarato che nel 2011 si aspettano anche di raggiungere il break even, il punto in cui le entrate pubblicitarie saranno abbastanza alte da coprire i costi operativi, anche se non ancora tali da poter avviare il rimborso degli investitori iniziali.

Nymag.com fa giornalismo originale, come abbiamo visto nel caso della vicenda Ailes/Palin, e dal 2007 sta seguendo anche una strategia di crescita attraverso quattro blog che utilizzano contenuti esterni insieme ad articoli originali: Grub street (cucina), Daily Intel (notizie politiche e sui media), Vulture (cultura), e The Cut (moda). “Questi settori di nicchia hanno bisogno di un' autorità editoriale alle spalle per avere successo”, afferma Michael Silberman, direttore generale di nymag.com. In una settimana tipo, il sito pubblica solo 35 articoli provenienti dall' edizione su carta, ma fra i 450 e i 500 post sui blog e migliaia di foto. Di conseguenza, solo il 14 per cento delle pagine del sito visualizzate presentano contenuti presi dalle pagine della rivista cartacea. “Ogni volta che aumentiamo la frequenza dei post sui blog, facciamo salire il numero di visitatori” dichiara Silberman. E dal 2007 il pubblico di nymag.com è cresciuto da 3 a 9 milioni di lettori unici.

Il sito è stato particolarmente abile nell' andare oltre le sue origini locali. Circa il 30% dei lettori dell' edizione stampata della rivista vive fuori New York, ma la quota cresce al 70% per i lettori online: cosa che aumenta il potere del sito nell' attrarre inserzionisti su scala nazionale. La sua sezione ristoranti, Grub Street, si è allargata nel 2009 e ora copre sei città.

L' evoluzione del blog dedicato all' informazione culturale di nymag.com, Vulture, da piccolo spazio a sezione con 2.5 milioni di utenti unici, dimostra quanto potente possa essere la strategia di aggregazione. Quando è partito, nel febbraio 2010, Vulture racimolava dai 700 agli 800 visitatori unici al giorno. Dopo il suo lancio ufficiale nel settembre successivo, Silberman era convinto che avrebbe “riempito un vuoto nel mercato editoriale”.

Una delle sue caratteristiche più popolari è "clickables" - un flusso di 20 brevi post del giorno, oltre a video e album musicali che circolano prima dell' uscita ufficiale. Vulture ha ora 10 redattori a tempo pieno e può contare su un considerevole supporto da parte degli uffici dei dipartimenti finanza, risorse umane e tecnologia del New York Magazine. La rivista ha deciso da qualche tempo di lanciare Vulture come un prodotto a sé stante, con un proprio sito e un indirizzo Web separato: una mossa che secondo Silberman dovrebbe aiutare a generare vendite di intrattenimento e pubblicità nazionale di imprese che sentono che un legame troppo stretto con New York possa essere un impedimento.

* * * * *

Ci sono pochi segreti su Internet, e ancora meno barriere all' ingresso. Ogni innovazione che funziona attrae all'istante imitatori e perfezionatori. (LinkedIn, il sito di contatti professionali, ha lanciato nel marzo scorso LinkedIn Today, in modo che i contenuti siano curati da tutti gli utenti del network o dalle aziende che lo consultano) (17) Dato che l'aggregazione è molto più economica della produzione di contenuti originali, essa comporta un vantaggio economico automatico, anche se la sua attrattiva porta in campo un numero molto più elevato di concorrenti. Così l'essere un semplice aggregatore è difficilmente garanzia di sicurezza economica.

Alcuni editori hanno denunciato con successo siti che hanno "rubato" palesemente i loro contenuti. Questo fatto ha indotto altri a baloccarsi con l' idea di poter riunire tutti i siti d'informazione e negare agli aggregatori l'accesso ai contenuti. Anche se questo tipo di cooperazione fosse legale- e probabilmente non lo è - sarebbe comunque impossibile da applicare o sostenere. Ci sono semplicemente troppi siti che producono contenuti originali. I benefici economici dell'aggregazione e dell'essere aggregati sono significativi, anche se differiscono notevolmente da un sito all'altro.

- 1) Video, "Arianna and AOL CEO Tim Armstrong Teach Journalism Class At Brooklyn Middle School," Huffington Post, March 17, 2011. <http://huff.to/i4ozzo>
- 2) Bill Keller, "All the Aggregation That's Fit to Aggregate," New York Times, March 10, 2011, <http://nyti.ms/htb7Xk>
- 3) The Lede, New York Times. <http://nyti.ms/hNf3xZ>
- 4) The Project for Excellence in Journalism and the Pew Internet & American Life Project, "The State of the News Media: Nielsen Analysis." <http://bit.ly/ffIYOM> "Per realizzare queste categorie PEJ aveva guardato alla prima pagina di ciascun sito e contato i link- Se i due terzi dei link del sito portavano a contenuti originali, il sito veniva etichettato come 'produttore', se invece i link portavano ad altri siti, esso veniva definito 'aggregatore'. I siti definiti 'commentatori' erano invece quelli che non avevano contenuti originali frutto di cronaca autonoma, ma presentavano soprattutto contenuti di commento o di discussione su articoli di altri.
- 5) Ibid.
- 6) One such example: Arianna Huffington, "Journalism 2009: Desperate Metaphors, Desperate Revenue Models, And The Desperate Need For Better Journalism," Dec. 1, 2009. <http://huff.to/fEyZp1>
- 7) Gabriel Sherman, "Going Rogue on Ailes Could Leave Palin on Thin Ice," nymag.com, March 13, 2011. <http://bit.ly/hcqWRc>
- 8) Jack Mirkinson, "Roger Ailes Told Palin Not To Make 'Blood Libel' Video: NY Mag," Huffington Post, March 14, 2011. <http://huff.to/ieYDh9>
- 9) "Tube Mogul Online Video Best Practices," December 2010. <http://bit.ly/f426qV> The average video featured on the

YouTube home page gets 86,000 views per day.

- 10) Kimberly Isbell, "What's the law around aggregating news online?" Nieman Journalism Lab, Sept. 8, 2010. <http://bit.ly/hIXmUc>. La definizione e le distinzioni fra tipi diversi di aggregazione è alla base della nostra discussione.
- 11) "Top 20 Websites and Engines," Hitwise, April 16, 2011. <http://bit.ly/frLcYt>. Hitwise è un'azienda che misura l'audience online usando dati aggregati forniti da Internet service providers.
- 12) "About the updates to Google News," Google News site. <http://bit.ly/eh1tZI>
- 13) Erick Schonfeld, "Exclusive: An Early Look At News.me, The New York Times' Answer To The Daily," TechCrunch, Feb. 1, 2011, <http://tcrn.ch/fb2KRw>; Russell Adams, "Paper Starts New Website; Washington Post's Trove to Allow Readers to Build Custom Views of Online News," Wall Street Journal, Feb. 11, 2011. <http://on.wsj.com/gbktyg>
- 14) Video, "The Huffington Post Posts About the Colbuffington Re-Post," Colbertnation.com, Feb. 17, 2011. <http://bit.ly/fyvimS>
- 15) Andrew Leonard, "If the Web doesn't kill journalism, Michael Wolff will," Salon, April 5, 2010. <http://bit.ly/gwfQXY>. L'autore cita anche altri critici di Newser
- 16) I dati sul traffico provengono da Omniture, che effettua misuramenti dell'audience sulla base del censo per aziende editoriali.
- 17) Press Release, "LinkedIn launches LinkedIn Today to deliver the news that matters most for professionals," LinkedIn.com, March 10, 2011. <http://bit.ly/dHICXe>

Capitolo 7

Dollari e centesimi: il nuovo quadro economico

Il giornalismo costa e il buon giornalismo ancora di più, ma la redazione di solito non è la parte più costosa nella gestione di una testata giornalistica. Il ministero del Commercio [ha stimato](#) che le spese di stampa e distribuzione arrivano a coprire più del 40 per cento dei costi di un giornale. (1). [Uno studio](#) del 2007 ha accertato che le spese per la redazione incidono solo per circa il 15 per cento delle spese complessive di una testata.(2) (Un editore [riferisce](#) che i costi per le “infrastrutture”- vale a dire tutto ciò che non rientra né nell’ambito redazionale, né in quello del marketing- generalmente costituiscono i due terzi delle uscite di un giornale).(3) Tuttavia, le spese dell’attività editoriale hanno assunto proporzioni sempre più elevate, con costi per le redazioni lievitati a decine di milioni di dollari anche nelle testate di medie dimensioni, e sono di gran lunga più alti nel caso dei grandi mezzi d’informazione. Nel 2008 il New York Times [ha rivelato](#) che il costo della sua redazione superava i 200 milioni di dollari l’anno.(4)

Queste ingenti spese per le redazioni sono state rese possibili, ovviamente, dalle posizioni di dominio nel campo dell’informazione e della pubblicità delle quali i mezzi di comunicazione hanno tradizionalmente goduto. Imprese con margini di profitto del 20 per cento potevano permettersi il lusso di non dover calcolare il costo di ogni singolo articolo prodotto. Per decenni, le testate delle grandi città hanno generato una ricchezza di risorse a sostegno del giornalismo di alto livello: agenzie di stampa, servizi di monitoraggio e selezione, servizi di trascrizione, attività di ricerca e archivio ed altro ancora. Le inchieste dei grandi media possono richiedere mesi di preparazione e costi per decine di migliaia di dollari, o anche molto di più. (Un redattore del New York Times [ha stimato](#) che la collaborazione del giornale con ProPublica per le inchieste sull’eutanasia negli ospedali di New Orleans dopo l’Uragano Katrina era costata 400,000 dollari; precisando poi che si trattava di quanto sarebbe costato il progetto se il Times l’avesse intrapreso da solo).(5) Anche in redazioni più piccole, il giornalismo serio e responsabile non è a buon mercato, come testimonia la nuova generazione di redazioni solo online sostenute da Fondazioni.

Basti pensare, ad esempio, a CT Mirror, una testata online senza scopi di lucro, fondata nel 2010 per seguire la vita politica e amministrativa nel Connecticut. E’ difficile immaginare una pubblicazione più sobria: CT Mirror si focalizza, in modo schietto e preciso, su argomenti quali educazione, economia, servizi sociali e bilancio, mentre dedica pochissimo spazio a cronaca rosa e nera. E’ anche difficile immaginare uno strumento informativo a basso costo per il giornalismo impegnato.

CT Mirror ha sede in un modesto ufficio ad Hatford, e la maggior parte dei suoi sette redattori lavora da casa o da fuori. Il sito non ha costi di stampa o distribuzione, e spese minime per la vendita degli spazi pubblicitari e il marketing, ed è un sito web semplice e chiaro; il 75% dello stanziamento della Fondazione copre gli stipendi redazionali. “Non c’è spazio per il superfluo”, afferma il fondatore e direttore Jim Cutie. Dato che dietro CT Mirror c’è una fondazione, il sito non fa nessun mistero del suo bilancio finanziario. Nei primi 15 mesi di attività, l’azienda ha ricevuto circa 1,1 milioni di dollari di contributi e prodotto circa 2,400 notizie, per un costo medio a notizia di circa 450 dollari.

Analogamente, il Gotham Gazette, un nuovo sito nonprofit, che si occupa di attività amministrativa e politica, finanziato da una fondazione, e con sede a New York, ha quattro dipendenti e 350.000 dollari di finanziamento annui. Esso produce da quattro ad otto articoli originali la settimana, per un costo ad articolo di più di 1.000 dollari.

Naturalmente, non tutti gli argomenti in un giornale di interesse generale richiedono lo stesso livello di investimenti. Un quotidiano, in un mercato di medie dimensioni e con un costo della vita relativamente basso, di recente ha svolto un'analisi per determinare la variazione del costo degli articoli. Il giornale, che ha diffuso i dati a condizione di non essere identificato, ha rilevato che la spesa per trovare e scrivere le notizie oscillava tra i 190 e i 430 dollari. Le notizie più costose erano quelle destinate alla sezione degli articoli di opinione, mentre le più economiche erano costituite dagli articoli di servizio. (Il costo medio di un articolo scritto da un redattore interno era di 227 dollari; quello di un articolo prodotto da un collaboratore esterno di 85 dollari.) Queste cifre non includevano altre spese redazionali, come quelle di editing, stampa e distribuzione, che avrebbero facilmente fatto triplicare i costi.

Intanto, siti giornalistici di livello locale come Baristanet (zone residenziali del New Jersey), e Batavian (a nord di New York), operano con capitali molto stringati. Riescono a mantenere i costi ad appena qualche migliaia di dollari al mese grazie a redazioni minuscole e praticamente qua si nessuna infrastruttura. (vedi cap. 3). Ma copiare la struttura dei costi di queste piccole testate sarebbe molto difficile per un sito d'informazione impegnata come CT Mirror, e del tutto inconcepibile per una tradizionale redazione fatta di pareti, uffici, e scrivanie e abituata a lavorare online nello stesso modo in cui va in video o in stampa .

Tutto questo porta a un paradosso di fondo del sistema economico dell'informazione in rete: in un ambiente fortemente vincolato dalle entrate pubblicitarie, la tradizionale economia di scala dei mezzi di comunicazione viene abbattuta.

Quelli che dovrebbero sembrare dei punti di forza redazionale e dei vantaggi finanziari del giornalismo in rete - come marchi affermati e staff redazionali notevoli - si stanno rivelando delle passività, perché sono accompagnati da una drastica riduzione dei margini di manovra sui prezzi sia per quanto riguarda la diffusione che la pubblicità. La pressione sui costi è intensa.

Una stazione televisiva locale, intervistata per questa Ricerca a condizione di non essere identificata, ha chiarito bene questo paradosso. Si tratta di un'emittente locale di successo che opera in uno dei quattro principali mercati televisivi degli Stati Uniti. Ha un organico di 150 giornalisti ed è la fonte principale di informazioni locali del suo mercato. Per diversi anni ha anche gestito un sito web, retto da tre persone che producevano articoli originali e pubblicizzavano servizi e video tratti dai telegiornali.

Sulla carta, il sito ha tutte le caratteristiche per essere la principale testata giornalistica online della zona. Può contare su considerevoli risorse giornalistiche e sulla forza promozionale della tv. E inoltre ha a disposizione i materiali video e audio prodotti dall'emittente madre.

La stazione ha costruito una grande audience online negli ultimi anni, crescendo da una media mensile di 550.000 visitatori unici nel 2008 a circa 2,5 milioni alla fine del 2010. Eppure, il direttore generale dell'emittente ha dovuto lottare perché anche il sito raggiungesse l'equilibrio economico. Ha fatto tagli rilevanti alle spese portando all'esterno le operazioni di manutenzione del software e del sito, tagliando sulla cronaca sul terreno. Senza calcolare i salari, le spese di funzionamento del sito ammontano ora a circa 500.000 dollari l'anno. Il direttore editoriale ha tentato anche alcune altre strategie commerciali, come la realizzazione di piccoli siti specializzati -

“micrositi”- costruiti su misura per fasce di inserzionisti particolari. Nonostante tutto questo, il sito rappresenta ancora solo l’1% delle entrate complessive dell’ emittente. “Dimentichiamoci che l’ informazione locale possa essere il Santo Graal – commenta -. I siti nazionali stanno facendo i soldi, ma noi non abbiamo la dimensione su scala locale per poter fare altrettanto”.

La pressione dei costi può essere ancora più pesante per i giornali locali che seguono il loro pubblico su Internet. Un giornale possiede una forza invidiabile per mettere l’ informazione in rete - perché produce ogni giorno una grande quantità di testi giornalistici - e in teoria potrebbe realizzare grossi risparmi passando alla diffusione digitale, che non richiede inchiostro, carta e camion per la consegna delle copie.

John Paton, amministratore delegato esecutivo della Journal-Register Company, con sede a Yardley, ha fatto della riduzione dei costi il punto focale di quella che definisce la strategia del “Primato Digitale”.

Il gruppo, uscito dalla procedura fallimentare nel 2009, possiede 18 quotidiani locali e molti altri “prodotti a piattaforma multipla” in tutto il nord-est e nell’ alto Mid-west. Da quando è diventato Ceo dell’ azienda, nel 2010, Paton ha ridotto le spese consolidando le strutture di stampa e affidando all’ esterno una vasta gamma di funzioni non redazionali, dalla distribuzione alla progettazione della pubblicità. E assicura di aver ridotto i costi delle infrastrutture del 50 per cento in tre anni.

Un altro punto della strategia del “primato digitale” è quello di liberare l’ editore dalla dipendenza dalle entrate pubblicitarie nel campo della carta stampata, che Paton chiama “la droga” del settore. E infatti prevede che entro la fine del 2011 più del 15% degli introiti pubblicitari arriveranno dal versante digitale e che la maggior parte di essi saranno entrate puramente online- non annunci venduti con offerte di pacchetti misti stampa-online.

Paton è stato una figura popolare nel circuito del “futuro-del-giornalismo”, apparendo spesso in molte conferenze del settore per esaltare i profitti digitali della sua azienda. Cita frequentemente le percentuali di crescita per il sito del Journal-Register – ad esempio, afferma che l’ “audience digitale” dell’azienda è cresciuta del 75 per cento nel 2010, raggiungendo gli 8,8 milioni di visitatori unici nel marzo 2011. Recentemente, poi, [ha annunciato](#) dei bonus per i dipendenti, dichiarando che l’ azienda ha conseguito un profitto annuale di 41 milioni di dollari.(6). Tuttavia, non è chiaro come tale cifra sia stata calcolata, dato che l’ azienda non fornisce dati su entrate, costi o altri parametri come farebbe una società quotata in borsa. Paton ribatte che sono i suoi investitori ad imporre che non vengano rivelati troppi particolari.

Ma Paton riconosce che “muovere” le entrate nell’ online equivale a “cambiare i dollari con i centesimi”- o forse, se si ha successo, con quarti di dollaro. La scommessa è se la Journal-Register Co. sarà in grado di ridurre i costi e aumentare il suo pubblico online abbastanza rapidamente da compensare le entrate inferiori generate dalla pubblicità online.

La nozione “cambiare i dollari con i centesimi” illustra benissimo l’impatto della distribuzione dei contenuti digitali sull’assetto economico del mondo del settore. Giornali, riviste e trasmissioni televisive sono tutti caratterizzati da alti costi fissi e bassi costi variabili; è abbastanza costoso produrre la prima copia di un giornale, ma è molto più economico produrre la seconda copia - o la milionesima. Un’ emittente locale affronta più o meno lo stesso insieme di costi se raggiunge 100 oppure 100.000 spettatori. Da qui le forti economie di scala dei mezzi di comunicazione

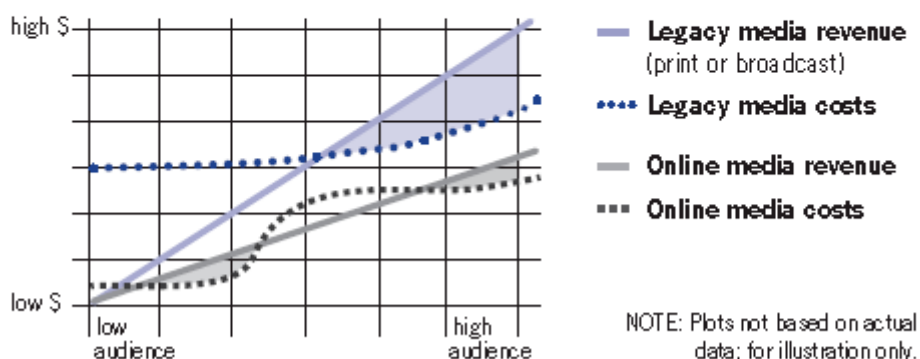
tradizionali. Le strutture giornalistiche che non riescono a costruire una base di lettori o telespettatori abbastanza ampia da coprire i loro esorbitanti costi fissi tendono a collassare in pochi anni, impantanati nei debiti.

Ma quelli che sono riusciti a superare questo punto di rottura e hanno costruito un pubblico di massa possono diventare immensamente redditizi. Sono - e sono proprio quegli enormi costi fissi a creare una barriera naturale alla concorrenza.

In rete, l'equazione cambia in modo drastico. Gli osservatori a volte sottovalutano le spese eccessive per assicurare alta qualità/alto traffico. Ma le barriere all'ingresso sono radicalmente inferiori rispetto a quelle del settore della stampa o del broadcasting. Mentre una serie di aspetti del mercato della pubblicità online hanno favorito gli inserzionisti rispetto agli editori, la frammentazione del pubblico spiega perché le nuove testate giornalistiche abbiano visto diminuire così drasticamente le loro entrate. Oggi, chi voglia notizie politiche o recensioni cinematografiche ha a disposizione dozzine di alternative tra cui scegliere o in cui si imbatte.

A new curve for media costs online

On the Internet, the steep initial investment to launch a media business can be much smaller — but so are the profits (shaded areas) that come with increasing scale. An opportunity exists for small news sites with minimal costs; large newsrooms need to assemble far wider audiences than they did offline, or find ways to boost the revenue from each user.



Come si vede, in rete sia i costi che i ricavi sono inferiori. Per essere più precisi, la curva dei costi è stata un po' schiacciata, il grosso investimento iniziale necessario per lanciare una testata giornalistica è sparito, e questo ha aperto delle grosse opportunità per i siti locali o di attualità a basso costo che mirano a costruirsi un pubblico di migliaia o decine di migliaia di utenti.

Questa è la nicchia occupata da molti blog di successo, così come da siti comunitari come Baristanet, che ha profitti pubblicitari limitati e spese ancor più contenute.

All'estremo opposto si trovano i mezzi di comunicazione di grande dimensione che hanno apparati tecnologici e costi redazionali robusti, ma raccolgono un traffico tale da riuscire a produrre profitti. L'esempio più eclatante in questo caso è Google, i cui 175 milioni di utenti mensili solo negli Stati

Uniti – che producono miliardi di pagine visualizzate mensilmente - gli permettono di catturare più del [40 per cento](#) dell'intero mercato pubblicitario americano in rete. (7). Anche considerando solamente le inserzioni via display (ed escludendo quindi gli annunci interni ai risultati delle ricerche), Google raccoglie il 13 per cento della spesa pubblicitaria. Yahoo e Facebook, leader nel campo del display, realizzano un altro quinto del mercato ciascuno.

Tuttavia, la maggior parte degli editori tradizionali operano nel mezzo della curva dei costi, con volumi di traffico troppo bassi per compensare le spese fisse della produzione editoriale, nonostante i risparmi derivanti dal supporto digitale. Nel 2010, i costi operativi complessivi della New York Times Co., ad esempio, viaggiavano sui [2,1 miliardi di dollari](#), un po' più dei due terzi [dei 2.9 miliardi](#) totali di Yahoo Inc. (8). Ovviamente, fra un terzo e la metà delle spese del giornale sparirebbero se non venisse più stampata l'edizione cartacea. Ma Yahoo ha molti più visitatori mensili (circa cinque volte di più, se si considera solo il traffico su nytimes.com). E mentre i visitatori mensili di tutte le testate del gruppo Times generano meno di 2 miliardi di visualizzazioni, Yahoo registra l'impressionante cifra di [100 miliardi](#) di pagine ogni mese.(9)

Justin Smith, della Atlantic Media Co., sostiene che queste dinamiche spiegano sia le opportunità che Internet offre sia la dura sfida che esso ha posto agli editori tradizionali. “C'è un'intera ondata di nuovi modelli giornalistici che sono stati sviluppati ad una frazione del costo dei mezzi di comunicazione tradizionali”, afferma. “I media tradizionali sono troppo concentrati nei loro schemi per ridurre i costi. Non riescono a tenere alte le entrate per sostenere i costi”.

Questo non significa, comunque, che ogni testata online compresa tra il piccolo blog locale e Google sia destinata a fallire. Smith è, oltre che impegnato nella gestione di Atlantic, anche uno dei fondatori di Breaking Media, un insieme di siti rivolti a specifiche - e benestanti- comunità professionali. Essi spaziano su vari argomenti; giustizia (Above the Law), borsa (Dealbreaker), moda (Fashionista), mezzi di trasporto ecologici (Altransport), contabilità (Going Concern).

Il primo è, fra tutti, il sito di maggior successo, con un pubblico mensile di più di 700.000 visitatori unici. Smith non dice quando si pensa che l'azienda ne possa ricavare un utile, ma la formula utilizzata dipende dalla capacità di mettere insieme un pubblico considerevole a costi minimi: ogni sito ha appena due giornalisti, con il settore pubblicitario e l'amministrazione centralizzati.

Il sito Business Insider, di Henry Blodget, sta seguendo una strategia simile su più vasta scala. Blodget [ha rivelato](#) alcuni dettagli finanziari della sua azienda, riprodotti qui di seguito, con una mossa insolita per un'azienda privata.(10) “Siamo una società privata, e per giunta non abbiamo mai divulgato dati di questo genere. Ma onestamente, non saprei dire perché – ha raccontato il 7 marzo scorso -. Ora stiamo per fare un esperimento. Stiamo per divulgare questa roba. Stiamo a vedere se ci accadrà qualcosa di orribile.”

Situazione finanziaria riservata di Business Insider

	Feb 2011	Dic 2010	Dic 2009	Dic 2008
Traffico del sito (in migliaia)				
Stima dei visitatori unici mensili	7,800	6,000	2,600	2,000
Situazione finanziaria (in migliaia di \$)				
Reddito lordo		4,800	2,000	700
Costi		4,798	2,375	1,300
Utili netti (perdite)		2	(375)	(600)

FONTE: Business Insider ed Henry Blodget. 7Marzo 2011

Questi dati raccontano una storia interessante. Con 45 dipendenti a tempo pieno, tra cui 25 nel settore redazionale, Business Insider è difficilmente classificabile una piccola impresa partita dal basso. Nel 2010 la sua gestione è costata quasi 5 milioni di dollari. Ma a differenza di molti altri siti di dimensioni analoghe, nel 2010 Business Insider è riuscita ad ottenere un piccolo profitto- circa 2.127 dollari, abbastanza per poter acquistare un Macbook Pro, come ha fatto Bloget.

Un fattore che spiega la sopravvivenza di Business Insider è dato dal fatto che il sito si rivolge più ad investitori e professionisti finanziari che non ad un pubblico generico. Ma questo comporta anche che per ottenere lettori ed inserzionisti si deve lottare con tutto il resto della stampa finanziaria, tra cui giganti come Bloomberg e Reuters, e siti a basso costo come paidcontent.org e Breaking Media's.

La più grande differenza tra Business Insider e siti simili che però non hanno lo stesso successo è il volume di traffico: l'avventura di Blodget è riuscita ad attirare 6 milioni di visitatori unici al mese alla fine del 2010, circa il doppio dell' audience dell' anno precedente. Nel marzo scorso, Business Insider ha avuto quasi 8 milioni di visitatori, con un balzo del 30% in soli tre mesi. Perché il sito diventi veramente redditizio, dovrà continuare in questa crescita – arrivando a un pubblico di 15-20 milioni di utenti ogni mese e tenendo a freno i costi.

L'esempio di Business Insider suggerisce un confronto provocatorio con il mondo dei vecchi mezzi di comunicazione. Nell'industria dei giornali, c'era la regola che ogni 1.000 nuovi lettori si poteva assumere un altro redattore. Mentre, stando ai numeri di Blodget, nei nuovi media online ci vogliono 150.000 lettori per un addetto redazionale.

Per quanto riguarda i costi poi, il vero vantaggio delle iniziative solo-online, dal *Batavian* a *Business Insider*, è che esse non devono “cambiare i dollari con i centesimi”, ma sono native dell’economia dei centesimi. Al contrario, i produttori tradizionali di informazione, quando approdano al digitale devono barcamenarsi per far quadrare la intricata transizione dei costi, tagliando le spese, incrementando le entrate online e minimizzando i danni alla pubblicità tradizionale che ancora le sostiene.

Questo processo comincia imparando come ottenere il massimo dalle redazioni di ciascun mezzo.

All’ *Atlantic*, dice Justin Smith, il livello di efficienza nella gestione dei costi è determinato dal fatto che i dipendenti lavorano a cavallo tra stampa e online. “Ci sono pochissimi dipendenti che non svolgono attività sia di stampa che digitali”, afferma. “Forse un paio di addetti al controllo dell’attendibilità delle notizie e un redattore esperto, che si concentrano sui pezzi lunghi. Abbiamo circa una sessantina di persone in redazione, e il 99 per cento di loro sono completamente integrate.” Nel settore delle vendite pubblicitarie tutti i venditori si occupano sia di stampa che di digitale.

L’ *Atlantic* è stato [al centro dell’attenzione](#) l’anno scorso per aver registrato, per la prima volta dopo decenni, un profitto: “un utile considerevole di 1,8 milioni di dollari” (11) per la prima volta dopo decenni. Ma le cifre rese note riguardavano l’azienda nel suo insieme, e comprendevano i vari segmenti: stampa, digitale, ed eventi vari.

Smith insiste ancora sul fatto che l’azienda è diventata redditizia soprattutto per il contenimento dei costi nel settore della stampa. “Siamo stati brutali nel trasferire altrove risorse del settore stampa”, ammette. La società ha operato licenziamenti sia nella redazione che nel reparto vendite.

Ma allora l’ *Atlantic* fa soldi online? L’azienda ha riferito che gli introiti pubblicitari digitali sono aumentati del 70 per cento, e quelli della stampa del 27 per cento.(12). “La versione digitale dell’ *Atlantic* ormai è diventata attiva”, afferma Smith. “Ed è una fonte di profitto in crescita.” Smith sostiene che questa è la situazione, anche se la società continua ad aumentare il personale e le risorse destinate al settore digitale. Una analisi dell’ *Atlantic* realizzata dal *New York Times* ricostruisce che la rivista ha complessivamente raddoppiato i propri utili, cresciuti nel 2010 a 32,2 milioni di dollari; di questi, circa la metà provengono dagli introiti pubblicitari. Gli annunci digitali forniscono il 40 per cento delle entrate pubblicitarie.

Per un grande giornale metropolitano, il calcolo della riduzione dei costi è più complesso. Anche di fronte a un calo dei lettori e delle entrate pubblicitarie, i dirigenti spesso temono che ulteriori tagli possano servire solo ad accelerare il declino delle tirature.

Detroit è un’eccezione. I dirigenti del giornale si sono trovati sin dal 2008 a dover considerare le opzioni a disposizione, nessuna delle quali era particolarmente attraente. L’area urbana aveva registrato un fortissimo declino industriale, stando a [uno studio](#) sulla crescita dell’occupazione in 363 città nel primo decennio del XXI secolo.(13). Mentre la maggior parte delle città statunitensi possiede un solo giornale, Detroit ne possedeva due - il *Free Press* e il *News* – legati da un accordo operativo e costretti a convivere con il calo delle tirature e delle entrate pubblicitarie. (L’accordo prevede che le due redazioni siano in competizione sui contenuti, ma che le testate gestiscano insieme pubblicità, distribuzione e stampa). Il *Free Press* fa capo al gruppo Gannett e il *News* al Gruppo *MediaNews*. Una clausola aggiunta al contratto prevede che Gannett paghi a *MediaNews*

circa 45 milioni di dollari per un periodo di 20 anni, in base a quanto pattuito con [Crains](#)).(14)

L' editore di allora, Dave Hunke aveva riunito la sua squadra e scandagliato tutte le idee possibili su come tagliare le spese. Le proposte spaziavano dalla pubblicazione di un giornale in formato tascabile all' addestrare 200 cittadini-giornalisti fornendoli di telecamere, fino all' idea di un "sacchetto-cena" promozionale, con speciali trattamenti per i lettori nei negozi di generi alimentari locali. I dirigenti del giornale avevano preso in considerazione anche la possibilità di effettuare drastiche riduzioni del personale o dello spazio dedicato alle notizie.

Alla fine, se ne sono usciti con un'idea radicale: eliminare la consegna a domicilio di entrambi i quotidiani nei giorni di lunedì, martedì, mercoledì e sabato. Perché? Perché in quei quattro giorni si registravano in media solo il 23 per cento delle entrate pubblicitarie derivanti dalle edizioni cartacee delle due testate. I tagli sono entrati in vigore nel Marzo 2009.

Nei quattro giorni in cui il giornale non viene distribuito a casa l' ammontare della pubblicità arriva ora solo al 7% dell' insieme dei ricavi pubblicitari sull' edizione cartacea. In questi quattro giorni i giornali sono più piccoli e vengono venduti nelle edicole; diverse migliaia di copie vengono prelevate da piccoli distributori indipendenti che li consegnano nelle case, generalmente nei sobborghi più ricchi di Detroit. Lo stesso giorno di uscita, i giornali hanno anche un'edizione disponibile tramite posta, destinata a circa 4.000 abbonati.

Nell' ottobre 2009 i quotidiani avevano raddoppiato il prezzo nelle edicole nei giorni feriali, passando da 50 centesimi a 1 dollaro. Il costo dell' abbonamento per le edizioni di giovedì, venerdì e domenica è ora di 13 dollari al mese, leggermente meno di quanto gli abbonati pagano abitualmente per sette giorni a settimana.

Come ulteriore elemento di cambiamento, le aziende hanno lanciato una edizione elettronica per gli abbonati - fondamentalmente una replica del giornale -, disponibile online. Carica lentamente, anche se le sue prestazioni sono state perfezionate rispetto ai primi tempi. L'accesso ai siti web dei giornali rimane libero.

Quanto alla strategia di riduzione dei costi, i dirigenti sostengono che la decisione di limitare a tre giorni alla settimana la consegna a domicilio ha centrato gli obiettivi e contribuito a stabilizzare i loro sforzi editoriali. Il taglio nella distribuzione, secondo la società, ha consentito di abbassare le spese complessive del 15 per cento. "Ha assicurato la nostra sopravvivenza", afferma Paul Anger, direttore ed editore di Free Press. Joyce Jenereaux, vice presidente esecutivo della Detroit Media Partnership, aggiunge, "Se non l' avessimo fatto, avremmo fatto uscire dei prodotti orribili."

Ma l'emorragia non si è del tutto arrestata. Nel Novembre 2010, i rappresentanti sindacali dei 900 dipendenti hanno potuto esaminare i dati finanziari riservati dei giornali; e alla fine [hanno accettato](#) di pagare i tagli col congelamento biennale degli stipendi e l'aumento dei versamenti per l' assicurazione sanitaria.(15).

Una cosa poco chiara è se la strategia di Detroit abbia avuto successo nello spingere i lettori a spostarsi dalla carta stampata alle piattaforme digitali. Come prevedevano i dirigenti, la tiratura dei giornali è diminuita. Nei mesi precedenti alle modifiche nella distribuzione, la tiratura feriale dei due quotidiani insieme era di 436,238 copie; nei primi mesi del 2011, era scesa a 230,876 copie.

Nessuna delle due tirature ovviamente comprende l'edizione elettronica, che ha un traffico a settimana di più di 100.000 utenti. Ma i dati settimanali della versione elettronica non rappresentano

altrettanti lettori individuali; qualcuno che si colleghi per cinque giorni di fila verrebbe contato cinque volte. Le cifre giornaliere mostrano che circa 20.000 persone visitano l'edizione elettronica ciascuno dei quattro giorni in cui il giornale non viene distribuito come prima, e che un terzo degli abbonati alla carta vi accede anche nei tre giorni in cui c'è la distribuzione normale. (16)

L'attenzione dei lettori è notevole: gli utenti della versione online dedicano circa 18 minuti a visita. Ma l'edizione elettronica non raggiunge le tante persone che ricevevano il giornale a domicilio nei giorni in cui essa è stata eliminata.

Per quanto riguarda i siti web dei giornali, essi hanno avuto una crescita significativa nel 2008 - un anno prima dei tagli nella diffusione di cui abbiamo parlato. Si è trattato comunque di un anno di grandi novità, che ha visto il collasso dell'industria automobilistica, la storica elezione di Obama e un grosso scandalo in cui è stato coinvolto il sindaco Kwame Kilpatrick con il suo capo di stato maggiore. (Free Press ha vinto un premio Pulitzer per la sua "copertura" della vicenda). I visitatori unici dei giornali sono cresciuti del 31 per cento. Dopo i tagli nelle consegne a domicilio, il numero di utenti dei siti è continuato ad aumentare, ma più lentamente: dal più 6% nel 2009 al più 10% nel 2010.

Il 2008 è stato anche l'anno in cui c'è stato un grosso aumento del tempo speso sulle edizioni online, col passaggio da 8 a più di 13 minuti per visita. Il motivo? Una ragione, dicono i dirigenti, è dovuta al fatto che il 2008 è stato l'anno in cui sono stati abilitati i commenti dei lettori nei siti.

“Non avevamo in testa un protocollo preciso quando abbiamo introdotto le modifiche nella distribuzione”, afferma Patricia Kelly, vice presidente del Detroit Media Partnership. Kelly nota anche che le entrate pubblicitarie digitali sono salite del 65% dal 2005. Nel frattempo, la pubblicità sulla carta è scesa del 50% nello stesso periodo. Dai dati ci si aspetta che il digitale finisca per rappresentare il 19% sul totale delle entrate pubblicitarie del 2011.

I cambiamenti nella distribuzione non hanno influenzato in grande misura la cultura redazionale. La redazione è disegnata in modo che i redattori lavorino giornalmente, come in passato, senza troppe differenze fra la produzione per la carta e quella per l'online. Anger sostiene che “tutti si sentono partecipi del lavoro sul digitale”. Ma, aggiunge un altro redattore, “c'è comunque la sensazione che, se vuoi che le persone vedano bene qualcosa, dovrai 'sparare' sulle edizioni di giovedì, venerdì o domenica... Non ci siamo staccati dall'idea che una grande vicenda potrebbe svolgersi in qualsiasi giorno in cui pubblichiamo il giornale”.

Le drastiche misure di riduzione dei costi operate dai quotidiani di Detroit mostrano la sfida che gli editori dei media tradizionali devono affrontare per adeguarsi ai modelli economici del digitale. La strategia ha funzionato come un meccanismo di sopravvivenza in un mercato difficile; il danno derivante dal taglio della distribuzione a domicilio è stato in qualche modo ridimensionato dal fatto che le entrate nel settore della stampa stanno in ogni caso calando rapidamente. Ma questo non ha trasformato grandi quantità di lettori della carta stampata in nuovi utenti digitali.

La crescita dei siti web si è verificata sostanzialmente prima delle modifiche nella diffusione e sembra essere stata determinata soprattutto da importanti servizi giornalistici, seguiti in modo efficace, e dai miglioramenti nelle funzionalità delle edizioni online, che hanno fatto in modo che i lettori si sentano molto più partecipi.

-
- 1) - U.S. Department of Commerce, “The Emerging Digital Economy,” April 1998 <http://bit.ly/fLtcKX>
 - 2) - “Inland’s ‘Rules of Thumb’ 2008,” Inland Press, Sept. 8, 2008. <http://bit.ly/eHlfkX>
 - 3) - John Paton, “Presentation at INMA Transformation of News Summit,” Digital First, Dec. 2, 2010. <http://bit.ly/dTOD3R>
 - 4) - Richard Pérez-Peña, “New York Times Plans to Cut 100 Newsroom Jobs,” New York Times, Feb. 14, 2008. <http://nyti.ms/ezJtN9>
 - 5) - Zachary M. Seward, “An extremely expensive cover story—with a new way of footing the bill,” Nieman Journalism Lab, Aug. 28, 2009. <http://bit.ly/fHZ8qU>
 - 6) - John Paton, “I Promised—You Delivered—The Checks Are Cut,” Digital First, March 14, 2011. <http://bit.ly/fFmdHp>
 - 7) - Heather Leonard, “Google’s Share Of The Total Online Ad Market To Increase Even More,” Business Insider, March 3, 2011. <http://read.bi/hzajdl>
 - 8) - Veda The New York Times Company, “2010 Annual Report,” Feb. 22, 2011. <http://bit.ly/i4Zhxte> e MarketWatch, “Yahoo! Reports Fourth Quarter 2010 Results,” Jan. 25, 2011. <http://bit.ly/hVBW1B>
 - 9) - Erik Schonfeld, “Facebook Now Has Yahoo In Its Sites, Already Bigger In Pageviews,” TechCrunch, Feb. 1, 2010. <http://tcrn.ch/gKquzo>
 - 10) - Henry Blodget, “BUSINESS INSIDER SECRETS REVEALED: An Inside Look At Our Readership And Financial Performance,” Business Insider, March 7, 2011. <http://read.bi/gDGml9>
 - 11) - Jeremy W. Peters, “Web Focus Helps Revitalize The Atlantic,” New York Times, Dec. 12, 2010. <http://nyti.ms/fSxPEJ> e Matt Kinsman, “The Atlantic Posts Profit for First Time In Years,” Folio, Jan. 6, 2011. <http://bit.ly/eCrPt2>
 - 12) - Jeremy W. Peters, op.cit.
 - 13) - Conferenza dei sindaci degli Stati Uniti, “U.S. Metro Economies: GMP—The Engines of America’s Growth,” June 2008. <http://bit.ly/gzYWRy>
 - 14) - Bill Shea, “Free Press, News struggle after revising their JOA,” Crain’s Detroit Business, Aug. 1, 2010. <http://bit.ly/i2v8GX>
 - 15) - Bill Shea, “Newspaper unions at Detroit dailies ratify two-year contract,” Crain’s Detroit Business, Nov. 15, 2010. <http://bit.ly/hBW9Yo>
 - 16) - Dati forniti agli autori da Detroit Media Partnership.

Capitolo 8

Nuovi utenti, nuove entrate: modi alternativi di fare soldi

“Il punto centrale parlando del Web è che non si tratta di un mezzo per fare pubblicità, non è un mezzo per vendere, ma è un mezzo per comprare. E' sotto il controllo dell' utente”

—Jakob Nielsen, esperto di Web, [1998](#)¹

In questi giorni l' economia del giornalismo sembra spesso uno strano mondo del tutto nuovo.

Come spiega Jack Sweeney, direttore di Houston Chronicle dal 2000: “Pensavo di conoscerlo questo settore e lo conoscevo. Ma l' esplosione di questo modello di business è una cosa totalmente diversa”. Sweeney ha alle spalle una lunga [carriera](#) negli uffici pubblicitari del giornale a Washington D.C., Trenton (N.J.), e Boston, e potrebbe parlare di molti tentativi che le testate hanno fatto e stanno facendo per crescere – come quel servizio di annunci di una stazione televisiva dello Utah che si è trasformato in una risorsa della comunità, o come quella società editoriale che vende ad altri editori annunci che non pubblicherà sul proprio sito, oppure quell' altra azienda editoriale che diventa un service provider per piccole imprese.

Le tattiche divergono, ma hanno in comune una strategia: l'editoria giornalistica sta sviluppando nuovi business, non limitandosi a spingere quelli vecchi. E nel fare questo sta sfidando alcune delle ortodossie e dei tabù che hanno rallentato il loro passaggio al mondo digitale.

Per la maggior parte di queste società il ricavo proveniente da queste nuove iniziative è modesto; non comincia neanche a sanare i dollari persi nel business tradizionale. Ma ci sono segnali incoraggianti. La ricerca di nuovi lettori e di nuovi dollari sta obbligando le società editoriali a ridefinire chi sono e in che ambiente economico operano.

* * * * *

Sweeney esprime il suo punto di vista illustrando la spesa pubblicitaria nel 2010 su Chronicle di alcuni dei più grandi commercianti di Houston. Le cifre non sono più quelle di una volta e sa che non torneranno ad esserlo. Anche se il Chronicle rimane il 10° giornale del paese per grandezza, la tiratura è calata del 10% nel 2010 rispetto all'anno precedente, arrivando a 343.952 copie. Dieci anni fa era di quasi [550.000](#).² Inoltre non sarà la pubblicità online, che era appena sotto i 28 milioni

di dollari nel 2010, a fare la differenza: essa rappresenta infatti solo il 12% delle entrate pubblicitarie totali.

Il Chronicle, sotto la guida del suo proprietario, la Hearst Corporation, sta quindi guardando ad un settore spesso ignorato dai grandi media, i pesci piccoli: “Non eravamo abituati a seguire le piccole aziende familiari”, spiega Sweeney. “Houston ha 310.000 aziende sotto i 10 addetti. Il potenziale è enorme. Mentre i grandi magazzini si sono consolidati, noi avevamo bisogno di qualcosa di nuovo”.

Quello che rende interessante l' approccio del Chronicle è che non si basa sulla vendita di spazi pubblicitari da inserire sulle pagine del sito o del giornale. Chronicle sta invece lanciando un progetto di consulting, vendendo una serie di servizi internet, dalla progettazione di siti web al miglioramento del posizionamento delle aziende sui motori di ricerca. E quando Chronicle vende pubblicità come parte di queste iniziative, è probabile che le inserzioni appaiano su Yahoo o Facebook oltre che su chron.com.

Per partire, Sweeney ha assunto circa 30 persone, alcune delle quali conoscevano il mondo delle piccole imprese avendo lavorato per le Pagine Gialle, e ha riqualificato parte del proprio staff. Il piano che offre alle imprese è questo: Chronicle valuta il loro sito web, migliora il loro posizionamento sulle pagine dei risultati di ricerca e le aiuta a scrivere degli annunci stampa che vengono inseriti sul sito chron.com per spingere la loro circolazione.

Il giornale fa pagare 500 dollari e oltre al mese per questo servizio, con contratti di durata biennale. Ad aprile 2011 (quarto mese dell' iniziativa), aveva registrato circa 500 aziende per oltre 2,5 milioni di dollari in contratti. L'obiettivo di Sweeney è raggiungere i 7 milioni di dollari di entrate l' anno.

Anche altre aziende sono entrate in questo tipo di business. La ReachLocal Inc., ad esempio, ha conquistato quasi 17.000 inserzionisti, ottenendo un ricavo di quasi 300 milioni di dollari nel 2010.⁴ Il gruppo McClatch è partner di Webvisible, un'azienda di servizi Web con sede in California che dichiara di avere oltre 10.000 clienti.

Ma anche se il progetto avrà il successo che Chronicle si augura, Sweeney calcola che non farebbe altro che pareggiare il ricavo attuale derivante da uno dei più grandi inserzionisti del giornale. In altri termini, sarà un grande aiuto ma non è in sé un sostituto del vecchio modello di business.

“E' diventato un business da centesimi – afferma -. E hai bisogno di molti, molti, molti centesimi.”

* * * * *

Una decina di anni fa la KSL, una stazione televisiva locale di Salt Lake City, se ne è venuta fuori con quella che sembrava allora un' idea geniale: dare vita ad una propria sezione di piccoli annunci sul proprio sito, KSL.com, chiudendo il rapporto con l' azienda che stava già fornendo quello stesso tipo di servizio.

“Guadagnavamo qualcosa come 300.000 dollari all' anno con quella partnership, che per quei tempi, essendo online, erano un sacco di soldi” racconta Clark Gilbert, presidente e amministratore delegato di Deseret Digital Media. Ma l' emittente, un' affiliata della NBC, immaginò quel cambiamento come un modo di incrementare le visite al sito. Il suo servizio di annunci economici

sarebbe anche stato un modo per diffondere i principi morali del suo proprietario, la Chiesa di Gesù Cristo dei Santi dell'ultimo giorno. Deseret Digital Media gestisce le proprietà online della stazione tv della chiesa e il suo giornale, Deseret News, oltre a siti che fanno capo alla chiesa in maniera più palese, come il MormonTimes.com e DeseretBook.com.

Oggi KSL.com è un centro nevralgico del Web. Il sito ha oltre 4 milioni di utenti unici e genera sorprendentemente ben 250 milioni di pagine viste al mese, dichiara Gilbert. (Una struttura collegata a KSL, la Deseret News, ha un pubblico più "normale", circa 2,5 milioni di utenti unici e 30 milioni di pagine viste; mentre il sito di un giornale concorrente, il Salt Lake Tribune, ha più o meno un pubblico delle stesse dimensioni). In un recente [studio](#) sui dati del traffico Web nei principali mercati, la Internet Broadcasting ha scoperto che KSL.com raggiunge il 48,8 % del mercato dove opera. La percentuale più alta di qualsiasi altro mercato editoriale locale, secondo quella ricerca, tranne il sito del Minneapolis Star Tribune. E si tratta di una cifra che va ben oltre l'impatto dei siti online delle televisioni locali, che hanno una media inferiore al 20% del mercato.³

Ma l'ampiezza del suo traffico web non ha impedito al Deseret Digital Media di annunciare lo scorso anno dei tagli a Deseret News⁴ che - nonostante il [titolo](#) leggero che annunciava la notizia ("Deseret News nato per essere leader, per innovare") - hanno comportato una riduzione del 43% della forza lavoro del giornale e il consolidamento di alcune operazioni di cronaca con KSL-TV.² (Il Salt Lake Tribune [aveva annunciato](#) i licenziamenti con un eufemismo legato alla competitività: "Di fronte ai cambiamenti nell'informazione, Tribune sceglie di andare avanti."⁵)

La strategia di KSL.com si basa solo in parte sulla sua audience mondiale, composta dai fedeli della chiesa, e offre alle altre testate un esempio molto interessante di sistemi non convenzionali per costruire un pubblico digitale.

I [piccoli annunci](#) sono per lo più gratuiti, ma gli inserzionisti possono [pagare](#) fino a 10 dollari al giorno per avere una collocazione in rilievo. Le pagine degli annunci ospitano anche altre inserzioni, anche più rilevanti, che producono circa il 70% del traffico totale di KSL.com e danno quindi benefici rilevanti al resto del sito. Le pagine forniscono link molto visibili alle notizie (articoli e video) su KSL.com, che producono 70/80 milioni di pagine viste al mese per contenuti non pubblicitari. "La via principale al sito è ancora la pagina delle notizie", dice Gilbert. "Non abbiamo cercato di far diventare 'KSL.com/annunci' la nostra pagina bookmark. Questo ha reso la sezione informazione di KSL più grande di quelle di ogni altro sito di informazioni sul mercato."

Gilbert aggiunge che c'è un altro vantaggio. "È una cosa difficile da accettare per la gente dei vecchi media... I nostri contenuti giornalistici danno un timbro di forte affidabilità agli annunci e questi ultimi danno rilevanza alle notizie". In altri termini, il fatto che i lettori arrivino a fidarsi delle inserzioni con il marchio KSL contribuisce a dare rilevanza e credibilità anche all'informazione.

KSL.com ha avuto alcuni vantaggi importanti. Prima di tutto è stato avviato presto, poco prima che Craigslist arrivasse a Salt Lake City. E dato che era il sito di una emittente televisiva, non è stato percepito come competitivo dallo staff preesistente, non c'era nessun manager del settore pubblicità a lamentarsi del fatto di dover cedere un vantaggioso flusso di ricavo. "KSL non aveva prodotti preesistenti che potessero venir disturbati dai nuovi servizi", spiega Chris Lee, direttore generale di DeseretNews.com. "Se loro volevano fare macchine, nessuno avrebbe potuto dire: 'Ma noi stiamo già facendo macchine!'"

Il sito ha anche dimostrato una conoscenza molto approfondita del proprio pubblico, cosa che non dovrebbe meravigliare, dato che la proprietà è della chiesa. I dirigenti hanno cercato sempre di essere particolarmente vigili nel mantenere il sito "pulito" ("non permettiamo in alcun modo di pubblicare annunci di prostitute o massaggiatrici" dichiara Gilbert) e nello scoprire frodi e imbrogli.

KSL.com si è inoltre impegnato a fare in modo che "gli utenti sviluppino il prodotto con noi" dice Gilbert. Ad esempio, nella primavera del 2011, KSL.com [ha chiesto](#) ai suoi lettori di indicare di quale tipo di arma da fuoco il sito avrebbe potuto permettere la vendita. "Secondo te – era un'altra domanda - quanto spesso viene usata la sezione degli annunci dedicata alle armi da fuoco e da caccia per eludere la legge sulle armi?"² Gli utenti aiutano a tenere il sito al riparo dai cattivi utenti. L'anonimato non è permesso: "I venditori devono avere un'identità" dichiara Gilbert.

Gli annunci danno a KSL.com un livello sorprendentemente alto di partecipazione. Secondo Mike Petroff, vice presidente della sezione vendite per i nuovi media, il sito raggiunge circa 10 milioni di pagine viste da parte di 250.000 utenti medi per giorno feriali, con un'incredibile rating giornaliero di 40 pagine visitate a persona (gli annunci non appaiono sul sito del giornale; il Deseret News condivide alcuni servizi economici ma non le operazioni di produzione giornalistica con il Salt Lake Tribune, proprietà di MediaNews Group).

La maggior parte degli annunci scadono dopo 30 giorni. Anche con una vita così breve, in un giorno standard del marzo 2011 ce n' erano oltre 206.000 in categorie che spaziavano dalle capre alle armi da fuoco, dall'equipaggiamento per il paintball (una sorta di "guerra" simulata a colpi di palloncini di vernice, ndr), alla ricerca di musicisti da parte delle band.

Gilbert [è arrivato](#) a Salt Lake City alla fine del 2009, dopo una carriera che lo aveva portato, fra le altre cose, anche a una cattedra alla Harvard Business School, dove aveva lavorato spalla a spalla con Clayton Christensen, autore di "Il dilemma dell'innovatore", un famoso libro sul cambiamento dirompente.¹⁰ I due hanno collaborato al progetto di "Newspaper Next", uno [studio](#) del 2006 sponsorizzato dall' American Press Institute per favorire l'innovazione. ¹¹ Gilbert è stato assunto da Mark Willes, presidente e amministratore delegato di Deseret Management Corporation, che ha avuto un [regno](#) poco tranquillo come amministratore delegato di Times Mirror (1995-2000) ed editore del Los Angeles Times (1997-1999).¹²

Uno degli obiettivi principali di Gilbert si basava su [un principio della filosofia di Christensen: "Le unità produttive da sole non evolvono; le grandi imprese sì"](#). Così Gilbert ha separato la sezione vendite online per permetterle di assumersi un margine di rischio maggiore, mentre il sito è "stato gestito attraverso il principale canale di produzione, la tv. I venditori di pubblicità avrebbero potuto avere qualche problema nel vendere anche per il Web. L' avrebbero utilizzato come sovrappiù, vendendolo solo se uno comprava anche la tv". La nuova società "ha stabilito un rapporto di condivisione degli utili con la casa madre. Quest' ultima avrebbe beneficiato della nostra crescita ma non l' avrebbe controllata".

I ricavi di KSL.com sono cresciuti del 75% dal 2009 al 2010, sostengono i dirigenti, anche se non forniscono particolari chiari sui numeri¹⁴. Gilbert afferma che la sua azienda continuerà a spingere su entrambi i lati dell'equazione, costi e ricavi. "Le notizie costano" dice, e la fedeltà del pubblico è fondamentale. "Non puoi ricevere due click e aspettarti di andare in pari con quell' investimento"



Per decenni c'è stato un collegamento stretto fra il giornalismo realizzato dalle redazioni e la pubblicità che produce la maggior parte dei loro ricavi.

Che sia una pubblicità luccicante che precede il sommario in una rivista di moda o la promessa del presentatore del locale Eyewitness News, "il resto dopo i consigli per gli acquisti", pubblicità e contenuti sono sempre stati strettamente legati nel flusso informativo che si svolge davanti al consumatore.

Il collegamento sta venendo meno e i media stanno lottando per rimpiazzarlo con qualcos'altro. Questo potrebbe voler dire, ad esempio, vendere pubblicità su siti che non fanno capo a loro o non controllano. "Creare contenuti non assicura una audience sufficiente" dice Chris Hendricks, vice presidente della sezione media interattivi della catena di giornali della McClatchy Co. "Stiamo cominciando a convincerci che contenuti e pubblicità possano essere scollegati". Aggiungendo una cosa che fino a qualche anno fa non si sarebbe mai potuto sentire da un dirigente editoriale: "La tradizionale premessa che il contenuto e la pubblicità sono inestricabilmente legati è chiaramente venuta a cadere".

McClatchy e altre società hanno cominciato a percorrere la strada di vendere spazi pubblicitari su altri siti, come Facebook e Yahoo. "Siamo come un'azienda che si occupa di vendite e distribuzione che abbia deciso di finanziare anche il giornalismo" dice Hendricks.

L'ufficio vendite dei 30 quotidiani di McClatchy, come quello di molte altre testate, vende pubblicità su Yahoo come parte della sua proposta agli inserzionisti locali. Per una compagnia mondiale come Yahoo, "è molto difficile e costoso mettere in piedi una forza vendita locale di una certa portata" dice Hendricks. Negli anni 90, Microsoft ha tentato, fallendo, di forzare il mercato con un esperimento chiamato Sidewalk, progettato per produrre guide turistiche cittadine e vendere annunci locali. Hendricks fa notare che le tariffe di Yahoo per gli annunci locali tendono ad essere più alte di quelle per gli annunci nazionali, ma Yahoo aveva bisogno di persone che conoscessero le comunità locali e i mercati. "Così noi siamo diventati i loro venditori vendendo il loro listino".

Dato che Yahoo ha una diffusione così ampia, l'accordo apre alle testate locali un grande mercato. "Il giornale tipo ha in generale il 15% di penetrazione in un mercato locale", dice Hendricks proposito di operazioni online. "Quando lavoriamo con Yahoo riusciamo ad arrivare fino all'80%". E dato che molte pubblicità su Yahoo sono "mirate" - sulla base degli interessi dei lettori, sulle loro abitudini nel web, su dati geografici o demografici -, le tariffe sono molto superiori. Ma queste pubblicità hanno bisogno di molti visitatori per assicurare che la sezione di pubblico sia grande abbastanza per interessare gli inserzionisti. "E' quasi impossibile vendere pubblicità mirata attraverso il tracciamento degli utenti con il 15% di penetrazione" dice Hendricks. "Con le dimensioni di Yahoo, invece, lo puoi fare." McClatchy può chiedere quindi in media 18 dollari per CPM per pubblicità mirate, dice Hendricks. E' circa il doppio della media per i suoi normali annunci online, anche se, però, deve condividere i proventi con Yahoo.

Ci sono esempi di vecchia data di iniziative per vendere i listini degli spazi pubblicitari al di fuori

dei siti aziendali; esempi come careerbuilder.com, un sito di offerte e domande di lavoro che McClatchy [gestisce](#) assieme alle società Gannett e Tribune.¹⁵ Ma ci possono essere delle difficoltà. Non è facile convincere i tradizionali uffici pubblicitari a vendere un listino non proprio. “La forza gravitazionale della stampa è molto forte. Appena ti allontani dalla distribuzione e dal contenuto, diventa tutto più difficile”, spiega Hendricks. E ad ora le vendite di annunci su altri siti rappresentano solo una piccola parte del ricavo. Hendricks dice che McClatchy [ha venduto](#) circa 15 milioni di dollari di pubblicità su Yahoo nel 2010 e si aspetta di arrivare a 19 milioni di dollari nel 2011. Per mettere il dato in prospettiva, considerando che il 2010 è stato un anno nero per McClatchy, l'azienda quell'anno avrebbe venduto un miliardo di dollari di pubblicità.¹⁶

* * * * *

Uno dei problemi della vendita di spazi pubblicitari di altri è che un editore deve adattarsi ad una determinata gamma di schemi di prezzo. Ad esempio, l' Houston Chronicle promette agli inserzionisti che può aiutarli a raggiungere tramite Facebook, per esempio, uomini del posto tra i 25 e 64 anni. Ma bisognerebbe che almeno 2.500 utenti di Facebook vedessero una inserzione per essere sicuri che verrà cliccata almeno una volta, sostiene Chronicle. Questa è la motivazione chiave per cui il prezzo degli annunci su Facebook è così basso: 1.500 dollari per 1,875 milioni di impression nel tariffario di Houston, o un CPM per soli 80 centesimi di dollari, meno di un decimo rispetto ai CPM della maggior parte dei siti di informazione.

[Altri](#) hanno calcolato i CPM effettivi di Facebook ad un prezzo anche inferiore, sotto i 20 centesimi.¹⁷ In confronto, per inserzioni mirate su Yahoo Sport o Finanza, Chronicle si aspetta che il prezzo salga a 4.400 dollari per 200.000 impression, cioè un CPM di 22 dollari.

I costi reali della pubblicità variano da quelli ufficiali del tariffario, sulla base della contrattazione tra compratore e venditore. Ma qui va segnalato che le inserzioni di Chronicle su Yahoo hanno un prezzo di circa 28 volte quelle su Facebook. La differenza è il risultato di vari fattori, tra cui la maggiore evidenza degli annunci su Yahoo e le difficoltà dei social media come Facebook nello spingere gli utenti a guardare o a cliccare una inserzione. Nel novembre 2010 il Wall Street Journal [riportava](#) che il 24% di tutte le pubblicità online in USA apprivano su Facebook, ma producevano meno del 10% del ricavo totale dato dalle pubblicità online.¹⁸

Perché Facebook ha tariffe così basse? E questo che cosa vuol dire questo per il resto del mercato? Probabilmente perché le modalità standard con cui viene valutata la pubblicità (se spingerà un consumatore a comprare un prodotto, a guardare un negozio o ad avere una percezione migliore di un marchio) non funzionano molto bene nel mondo dei social media, in cui gli utenti stessi, in quel contesto specifico, non dedicano particolare attenzione al fatto che si tratti di messaggi commerciali.

In un lungimirante [commento](#) su Ad Age, nel 2008, Matthew Creamer riassunse così una questione che attraversa tutta questa discussione: “Internet è troppo spesso visto come un luogo in cui i marchi pagano per il privilegio di trovarsi accanto a dei contenuti...Il presunto potere di questa vicinanza da decenni è il fondamento dell' industria dei media.”¹⁹ Le società oggi hanno un accesso più veloce ed economico ai consumatori. “Gli uomini del marketing, una volta in balia di un panorama mediatico blindato, ora possono esserne parte attiva”, aggiungeva.

Inevitabilmente, come nota Creamer, la discussione cade su come il marketing si stia spostando sugli **earned media** più che sui **paid media**. Un analista definisce la distinzione in questo modo: “Earned media è un vecchio termine da Pubbliche relazioni che indica l'ipotesi di far parlare la testata del tuo marchio invece di 'pagarla' con una inserzione pubblicitaria”, [scrive](#) Sean Corcoran del Forrester Research. “Il termine ora si è trasformato nel cosiddetto passaparola che si crea attraverso i social media.”²⁰

Gli addetti al marketing pensano di poter abbassare i costi della promozione attirando direttamente i consumatori (senza passare attraverso la pubblicità, ndr), processo che, ovviamente, taglia i ricavi dell'editoria giornalistica. Sebbene alcune aziende stiano cercando di capitalizzare la tendenza, assistendo gli inserzionisti nelle loro strategie con i social media, questo è un business che richiede un lavoro complesso, che non è alla portata delle competenze di molte società editoriali.

E ci sono poi problemi giornalistici che vanno oltre le perdite economiche determinate dal declino delle vecchie e gloriose relazioni con la pubblicità. Una azienda della Florida, Izea, ha esplicitamente stabilito degli accordi per cui chi scrive in termini positivi di un'azienda su un blog o su Twitter riceve una ricompensa in soldi, viaggi o altri modi. La società insiste sul fatto che chi segue questi criteri non tradisce le [linee di comportamento](#) della Federal Trade Commission, approvati nel 2009, e che richiedono la divulgazione dei “rapporti economici” (a volte pagamenti o merci gratuite) fra i pubblicitari e i testimonial”.²¹

Uno [studio](#) del 2010 ha rivelato però che molte persone coinvolte in questo meccanismo di “sponsorizzazione via social media” non erano consapevoli delle indicazioni della FTC oppure che era stato loro offerto un compenso senza che gli venisse chiesto di renderlo pubblico. Gli intervistati hanno inoltre stimato il prezzo medio di un “tweet sponsorizzato” attraverso un account personale di Twitter in 124 dollari e quello di un analogo post su un blog in 179 dollari, cifra che corrisponde più o meno a quanto una piccola testata pagherebbe per un articolo e ben più di quanto un post di un blog medio otterrebbe mai dalla pubblicità online.²²

* * * * *

Nessuna di queste iniziative si avvicina in termini di potenziale risultato alla moda dei coupon online, di cui è stato pioniere, con un certo successo, Groupon. La società è stata lanciata a Chicago nel novembre 2008 e offre ai propri clienti sconti giornalieri sull'acquisto di servizi e beni che spaziano dal manicure al ristorante. Perché lo sconto possa essere utilizzato, la promozione deve raggiungere un numero minimo di utenti; il sistema incoraggia quindi gli internauti a passar parola e a sfruttare i social media.

Nel giro di appena due anni la società si è allargata in oltre 500 mercati in 44 stati ed ha respinto un'offerta di acquisizione per 6 miliardi di dollari da parte di Google. Forbes [l'ha definita](#) “la società che è cresciuta più velocemente nella storia del web.”²³

Il modello seguito da questa azienda è l'opposto di molti di quelli utilizzati per ottenere soldi dai media online. “I banner pubblicitari sembrano una reliquia del 19esimo secolo” [ha dichiarato](#) a Wired.com il fondatore di Groupon, Andrew Mason. “Se Dio avesse creato l'uomo e internet lo stesso giorno, vedremmo ora più cose tipo Groupon.”²⁴

La società ha comunque ricevuto anche molte lamentele da parte dei commercianti. Per esempio i proprietari di alcuni ristoranti di Chicago [hanno dichiarato](#) che molti clienti di Groupon sono venuti solo per lo sconto e non sono più tornati oppure che hanno ingannato il sistema fotocopiando i coupon e usandoli più volte.²⁵ Groupon ha anche stimolato la nascita di [concorrenti](#).²⁶ Forbes [l'ha definita](#) “la società che è cresciuta più velocemente nella storia del web.”²⁵—E le società editoriali sono indecise se unirsi a Groupon oppure farle concorrenza.

Il Minneapolis Star Tribune ha lanciato ad esempio un servizio di coupon chiamato STeals. Cox Media ha creato DealSwarm. McClatchy sta cercando di fare entrambe le cose: ha annunciato un [accordo](#) con Groupon nel luglio 2010²⁷. Meno di un mese dopo, il gruppo editoriale ha detto che avrebbe lanciato un proprio servizio di sconti, pur continuando a lavorare con Groupon. Come AdAge ha notato, “McClatchy ottiene il 15% di ricavi dai buoni sconto di Groupon ... mentre da solo guadagna il 50% dai buoni che vende e distribuisce.”²⁸

Ma potrebbe essere troppo tardi per ottenere ricavi sostanziosi da questo business. [Si dice](#) che Groupon stia considerando un'offerta pubblica che potrebbe arrivare a 15 miliardi di dollari.²⁹ Con un capitale del genere, la società potrebbe fare concorrenza sui prezzi tale da schiacciare i normali concorrenti. Ma anche Groupon ha i suoi problemi. E' possibile che tanti coupon di così tanti concorrenti finiscano per saturare il mercato, spingendo i consumatori e le aziende a ignorarli, e facendo calare il valore dell' idea.

* * * * *

Molte società editoriali stanno cercando di incentivare le entrate attraverso più strumenti non tradizionali. Wired Magazine ha aperto a New York durante un negozio vero e proprio, “Wired Pop Up Store”, dove si tengono eventi (come “Geek Dad Family Party”).³⁰ e sono in vendita gadgets e attrezzi vari. Il New York Magazine finanzia ogni anno una rassegna dedicata al matrimonio, vendendo biglietti al pubblico e sponsorizzazioni alle case nazionali di moda. E si rivolge anche ai disc jockey locali, negozi di abbigliamento femminile, pasticcerie e altre aziende che operano nel settore matrimoniale.

Eventi di questo tipo possono andar bene per il branding, ma tendono a non essere un grande affare in termini di nuovi ricavi. L' Atlantic invece è diverso. E' coinvolto nella gestione di circa 75 eventi all'anno, il più ambizioso dei quali è l' Aspen Ideas Festival (il Festival delle idee dell' Istituto Aspen, ndt). “Molte riviste organizzano eventi a fini pubblicitari” spiega Justin Smith, presidente dell' Atlantic Media Group. “Noi usiamo il marchio Atlantic e il valore editoriale per attrarre le persone”. L' attività, chiamata Atlantic LIVE, gestisce inoltre eventi di buon livello, come Green Intelligence Forum e Food Summit. Di solito vengono realizzate collaborazioni con organizzazioni interessate all' argomento. A coprire l'evento possono essere il sito dell'Atlantic o le pagine della rivista.

Atlantic LIVE è gestita separatamente dalla rivista e dal sito e ha proprie strutture di vendita e redattori che curano gli eventi. E' diventata una significativa fonte di introiti per la società. Dei 32 milioni di dollari di entrate dichiarati dalla società in una recente inserzione, ben 6 milioni arrivano da questi eventi.



Se la vecchia formula dell' "adiacenza" (vendere pubblicità e spot che si trovano accanto a contenuti giornalistici) va svanendo, che cosa la sostituirà? Ci sono molte possibilità, ma poche potrebbero portare da sole il flusso di dollari che una volta pubblicità e vendite producevano.

La cosa più utile è resistere alla tentazione di pensare che l' economia del giornalismo digitale possa ridursi a spostare un vecchio modello di business in un nuovo regno. L' elemento comune nelle strategie descritte in questo capitolo è che esse dimostrano la piena accettazione di internet, piuttosto che un tentativo di soggiogarlo ai vecchi modelli di business.

Quando lo si guarda in questo modo, internet non è un amico o un nemico. E' la realtà.

- 1) - "The Web Is Not a Selling Medium," Art Bin, agosto 1998. <http://bit.ly/eQcBwa>
- 2) - La biografia di Sweeney è reperibile al link <http://bit.ly/i06QiK>
- 3) - Jeremy Peters, "Newspaper Circulation Falls Broadly but at a Slower Pace," New York Times, 25 ottobre 2010, <http://nyti.ms/ey8hHC> e AdAge circulation data, <http://bit.ly/fwgh8k>
- 4) - "ReachLocal Reports 44% Annual Revenue Growth for 2010," ReachLocal website, 15 febbraio 2011. <http://bit.ly/fdkpSK>
- 5) - "Local Media Reach: 2010," Internet Broadcasting, 26 gennaio 2011. <http://bit.ly/eWo2SF>
- 6) - Sarah Jane Weaver, "Deseret News set to lead, innovate," Deseret News, 1 settembre 2010. <http://bit.ly/ewGLJy>
- 7) - Ibid.
- 8) - Tom Harvey, "Tribune to press ahead in face of News changes," Salt Lake Tribune, 31 agosto 2010. <http://bit.ly/es3QnY>
- 9) - Il sondaggio di KSL.com sulle armi da fuoco era aperto nei mesi di marzo e aprile 2011 al link <http://bit.ly/hO809N>
- 10) - "DMC unveils new digital media and broadcast operating divisions," KSL.com, 10 settembre 2009. <http://bit.ly/fQkmjg>
- 11) - "Newspaper Next: Blueprint for Transformation," American Press Institute, 2006. <http://bit.ly/iewNOS>
- 12) - Felicity Barringer, "A General Whose Time Ran Out," New York Times, 15 marzo 2000. <http://nyti.ms/hRArcp>
- 13) - "Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns," 3 dicembre 2009. <http://bit.ly/hPIWln>
- 14) - "Clark Gilbert's Session at Borrell Associates' Local Mobile Advertising Conference 2010—Dallas, TX," Borrellassociates.com, <http://bit.ly/fBISFD>; Gilbert parla delle entrate di KSL.com's attorno al minuto 14:30 del video. La cifra è stata in seguito aggiornata dall'azienda.
- 15) - CareerBuilder: Profile—History. <http://cb.com/fhfMTe>
- 16) - Comunicato stampa, "McClatchy Reports Fourth Quarter 2010 Earnings," Feb. 8, 2011. <http://bit.ly/hsfERQ>
- 17) - "Facebook advertising metrics and benchmarks," go-Digital Blog. <http://bit.ly/gMwxsw>
- 18) - Geoffrey A. Fowler and Emily Steel, "Valuing Facebook's Ads," WSJ.com, Nov. 11, 2010, <http://on.wsj.com/faZueN>. I pubblicitari hanno pubblicato status cliccabili su una pagina chat di Facebook. I commenti dal 2010 e dal 2011 mostrano risultati differenti: un utente ha dichiarato che la propria pubblicità ha raggiunto 674 click su 320.000 impression, con un ritmo di 1 click ogni 476 impression. Un altro ha ottenuto 1 click ogni 2.480 impression. Un altro 1 ogni 1.818. Vedi "Share your experience with Facebook ads (CTR, CPM, etc)," Facebook chatboard. <http://on.fb.me/gfd0wI>
- 19) - Matthew Creamer, "Think Different: Maybe the Web's Not a Place to Stick Your Ads," Advertising Age, 17 marzo 2008. <http://bit.ly/fQrJwV>
- 20) - Sean Corcoran, "Defining Earned, Owned And Paid Media," Forrester Blogs, 16 dicembre 2009. <http://bit.ly/dMR8sE>

- 21) - "FTC Publishes Final Guides Governing Endorsements, Testimonials," Federal Trade Commission website, 5 ottobre 2009. <http://1.usa.gov/hh1meg>
- 22) - "Twitter Users and Bloggers Open to More Than Earned Media," eMarketer, 22 settembre 2010. <http://bit.ly/feLdMh> . Original study was sent to authors by Izea.
- 23) - Christopher Steiner, "Meet The Fastest Growing Company Ever," Forbes, 30 agosto 2010. <http://bit.ly/h0qQwf>
- 24) - Ryan Singel, "Startup Hits Sweet Spot for Selling Local Services," Wired.com, 4 novembre 2009. <http://bit.ly/egnGnt>
- 25) - "Groupon Faces More Criticism After Flower Deal, Unhappy Restaurants", MyFoxChicago.com, 15 febbraio 2011. <http://bit.ly/e62Kg7>
- 26) - Sarah Hartenbaum, "Deals Galore, Competitors Abound: A Primer On Groupon-Like Startups," TechCrunch.com, 11 luglio 2010. <http://tcrn.ch/hfAC5V>
- 27) - David Kaplan, "McClatchy Makes A Deal With Social Shopper Groupon," paidcontent.org, 1 luglio 2010. <http://bit.ly/fXe9Q2>
- 28) - Kunur Patel, "McClatchy, a Groupon Partner, Starts Selling Its Own Daily Deals, Too," AdAge, 23 marzo 2011. <http://bit.ly/fs4tgt>
- 29) - Evelyn M. Rusli e Andrew Ross Sorkin, "Groupon Advances on I.P.O. That Could Value It at \$15 Billion," NYTimes.com, 13 gennaio 2011. <http://nyti.ms/gBo4xL>
- 30) - Galleria fotografica del Wired store 2010: <http://bit.ly/gshwh6>

Capitolo 9

Gestire il digitale: audience, dati e dollari

Nonostante tutte le testate digitali vivano in un ambiente brutalmente competitivo, alcune società riescono molto meglio di altre perché i loro dirigenti colgono con maggiore prontezza le opportunità.

Arianna Huffington è in questa categoria e la crescita di pubblico¹ e influenza² dell'Huffington Post è un bell' esempio di un' idea portata avanti bene e di una direzione attenta. Il venture capitalist Eric Hippeau era un *early investor* (chi investe *nelle prime fasi* di vita di un'azienda, ndt) ed è stato amministratore delegato del sito per molti anni, fino alla sua vendita ad AOL nel febbraio scorso. Era profondamente colpito dalla convinzione dei fondatori - Huffington e Ken Lerer, un esperto di comunicazione aziendale divenuto imprenditore – secondo cui molte aziende americane avevano perso fiducia nel giornalismo. Quando l' Huffington Post fu lanciato, nel 2005, i blog erano in piena sintonia con gli utenti. “Non si doveva passare attraverso il filtro dei giornalisti” ha spiegato Hippeau. “I blog potevano democratizzare l'informazione giornalistica”.

Da questa idea era scaturito per via logica l' obiettivo di incoraggiare i commenti dei lettori tanto che HuffPost aveva assunto delle persone per assicurare un dibattito aperto e democratico”.³ “E' costoso fare il lavoro di moderazione – osserva Hippeau -, in redazione avevamo 25 moderatori a tempo pieno”.

Quello che i fondatori di HuffPost non sapevano all' inizio era quanto sarebbero cresciuti rapidamente i social network. Del resto nel 2005 YouTube era appena stato creato e Facebook era ancora limitato ai college e alle università. Ma la direzione di HuffPost ha capito velocemente che la direzione dei social network combaciava con le loro convinzioni originali. “Il pubblico stava abbracciando i social media, noi lo abbiamo seguito” ha raccontato Hippeau. E questa attenzione ad attrarre i lettori (che ora scrivono sul sito 4 milioni di commenti al mese) li ha portati a spendere più nella tecnologia e meno nei contenuti.

Huffington Post ha inoltre sviluppato una certa abilità nel reagire velocemente, man mano che li acquisiva, ai dati sul traffico e sull' uso del sito. Questa è una componente fondamentale del successo nel giornalismo digitale. In effetti, l' analisi dei dati, che prima era una competenza propria degli uffici finanziari delle società editoriali, è diventata una componente essenziale del curriculum vitae di direttori, scrittori e web designer.

A CNNMoney.com “ogni persona della redazione ha accesso ai dati delle visite e del traffico” dice il direttore esecutivo Christopher Peacock. La redazione riceve ogni giorno delle mail che elencano le 50 notizie in primo piano per ciascuna sezione del sito e globalmente. “Abbiamo

valutazioni in tempo reale del rendimento – dice -. Abbiamo un sistema brevettato che ci dice quanto sono accattivanti i nostri titoli e la nostra homepage”.

LIN Media, con le sue 32 stazioni televisive locali, è dotato di un sistema integrato di gestione che distribuisce i contenuti (e ripartisce i costi) su tutti i suoi mercati e le sue piattaforme. Ogni mattina gli uffici commerciali e la direzione editoriale ricevono la loro relazione giornaliera sul rendimento del giorno precedente. “A volte questo report influisce anche sulle trasmissioni televisive” spiega Robb Richter, vicepresidente esperto per i new media. “E' come avere un grande focus group che dura tutto il giorno”.

Il direttore della divisione prodotti di Forbes, Lewis DVorkin, ha un [blog](#) dedicato all' andamento delle pratiche commerciali dell' azienda, che spesso segnala l' integrazione fra uffici, funzioni e piattaforme che prima erano indipendenti. DVorkin vede questa integrazione come un elemento essenziale per la crescita digitale della testata.

“Il web e i social media hanno sconvolto tutto. I creatori di nuovi contenuti, gli utenti e anche i promotori del marketing ora sono in possesso di strumenti per produrre e distribuire testi in maniera indipendente.”³ L'ampliamento del numero di lettori una volta era affidato agli esperti di tiratura, ora è realizzato dagli impiegati commerciali ed editoriali che sviluppano “strategie di crescita del pubblico” che individuano le forme migliori di copertura giornalistica. Quando decidono quali argomenti possano attrarre più lettori, o lettori di fasce differenti, questo influisce sulla scelta dei blogger e sugli sforzi dello staff e dei collaboratori per trovare followers e fans.

Forbes incoraggia inoltre i suoi inserzionisti più grandi a produrre direttamente contenuti per il giornale e per il sito, come parte del loro acquisto di servizi pubblicitari. Alle aziende vengono forniti gli strumenti per pubblicare direttamente i contenuti (testi, video e immagini) sulla loro pagina nel sito. Questo potrebbe sorprendere i giornalisti, legati all' idea di una rigida separazione fra gli aspetti editoriali e quelli commerciali, ma per DVorkin quest'iniziativa è un modo logico per coinvolgere gli inserzionisti, che ovviamente sanno di poter creare contenuto digitale altrove, attraverso i siti web e le mail.

Etichettare il materiale come proveniente dagli inserzionisti aiuta a proteggere la testata dall' accusa di violare la divisione “stato-chiesa”, spiega DVorkin, aggiungendo che l' approccio di Forbes permette agli uomini del marketing di non essere confinati nel “ghetto” dei redazionali scritti dai freelance. Il materiale degli inserzionisti non viene rielaborato da Forbes e appare online e sul giornale come “Forbes AdVoice”³. (Se il testo è per l' edizione stampata, DVorkin lo legge solo per verificarne il taglio, ma dice di fermarsi lì). La rubrica AdVoice dell' edizione stampata (una per numero) appare nell' indice e può trovarsi accanto ad un articolo collegato. Una rubrica online è pubblicata accanto a dei contenuti editoriali rilevanti.

Permettere alle aziende di aver accesso diretto al pubblico senza aver approvato prima il messaggio è un grande cambiamento per il mondo dei media. Gli standard dell' American Society of Magazine Editors, rivisti nel gennaio 2011, sono rigidi nel disporre la separazione visiva tra il contenuto pubblicitario e quello editoriale, ma non si esprimono sulla questione dell'accesso al sito.⁴

Eric Hippeau, che è tornato ad essere un venture capitalist, definisce questo approccio così: “trasformare i tuoi clienti in editori”. Le aziende che fanno pubblicità, dice, non solo creeranno

contenuti che aumenteranno il traffico web, ma questo rappresenterà “una grande diversificazione dei ricavi” rispetto alla pubblicità venduta in base al numero di visite al sito. Prima che Hippeau lasciasse l' HuffPost la società aveva appena messo a punto un servizio, a prezzo forfettario, che dava agli inserzionisti l' opportunità di “avere una conversazione” con il pubblico del sito attraverso post e risposte. Secondo lui una volta che le aziende iniziano a interagire con il pubblico in questo ambiente, sono agganciate. “Una volta che un marchio inizia questo processo, non si fermerà. E' un grande beneficio per le società editoriali”.

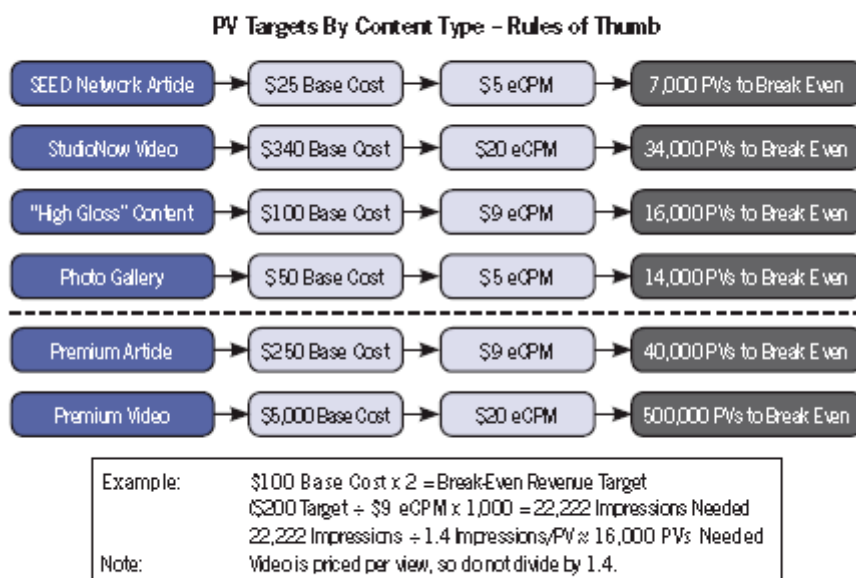
Gestire le strutture del giornalismo digitale significa spesso allontanarsi dai ruoli e dai tipi di lavoro diffusi nell' editoria tradizionale. Ad AOL, ad esempio, i dirigenti ritengono che le aree dei contenuti come quelle della gestione economica o della tecnologia debbano diventare delle unità operative autonome, delle "città", per dirla nel gergo dell' azienda.⁸ E i direttori sono sempre più tenuti a considerare gli articoli anche sotto il profilo dei potenziali ricavi.

Una descrizione esplicita della strategia di AOL si può trovare in un PowerPoint ad uso interno di 57 pagine intitolato “[The AOL Way](#)”, arrivato con una soffiata a Business Insider nel febbraio del 2011. Le linee generali del manuale invitano, fra l' altro, ad abbattere i costi della creazione dei contenuti e a incentivare le entrate, puntando su espliciti target mirati. Il documento è stato scritto qualche settimana prima che AOL annunciasse la sua decisione di rilevare l' Huffington Post.⁹

La prassi dell' azienda è che il prezzo di acquisto di un articolo non dovrebbe superare la metà dei ricavi pubblicitari che ci si aspetta possano derivare da esso.¹⁰

Un direttore che vuole dare un incarico a un freelance per un articolo "premium" deve valutare anche la dimensione del pubblico che quel servizio potrà raggiungere - in altre parole il direttore deve giustificare il costo di ogni articolo.¹¹ Nel grafico qui sotto l' azienda indica i costi medi e il ricavato in base al tipo di servizio. La prima colonna indica la redazione da cui viene curato il servizio, la colonna successiva il costo medio dei servizi di quel genere. I dati vengono poi abbinati agli “eCPM”, ovvero il prezzo effettivo che gli inserzionisti pagheranno per 1000 visualizzazioni. E in base a questi elementi, AOL calcola il numero di visualizzazioni necessarie per compensare la spesa per il servizio.¹²

Which AOL way for content?



DEFINITIONS: PV = page views; eCPM = effective cost per thousand page views.
 SOURCE: Reproduced from leaked AOL document, "The AOL Way," January 2011, page 17

Un modo per potenziare il traffico web è quello di agganciarsi agli argomenti di maggiore attualità, consiglia il manuale. "Usa l' intuizione editoriale e la tua capacità di giudizio per decidere la produzione" dice il documento, offrendo questo esempio: se "Macaulay Culkin e Mila Kunis sono sulla bocca di tutti perché si sono lasciati", qualcuno dovrebbe "scrivere una storia su Macaulay Culkin e Mila Kunis." E ai direttori il manuale consiglia di tenere sempre a mente le spese. Il costo dei contenuti può andare da 25 dollari per l' articolo di un freelance, che ha bisogno di 7000 visualizzazioni per rientrare nei costi, fino a 5.000 dollari per un video che richiederà mezzo milioni di visualizzazioni per compensare le spese.¹³

Titoli accattivanti come "[Lady Gaga va a Parigi senza pantaloni](#)" (dal sito StyleList.com di AOL) sono importanti per attirare i lettori tramite i motori di ricerca¹⁴. Allo stesso modo, un articolo intitolato "[Benadryl per cani](#)" dovrebbe costare 15 dollari, perché il suo ricavato potenziale è attorno a 26 dollari¹⁵. "Abbiamo investito molto nell'analisi dei dati, poiché questo è il modo per dare forza ai nostri direttori e giornalisti" ha spiegato Neel Chopdekar, vice presidente di AOL Media, in una intervista uscita poco prima che "The AOL Way" fosse reso pubblico. Tutto questo lo chiama "giornalismo bionico: il meglio dell' uomo e della macchina".

Pagare i freelance in base alla resa economica del loro lavoro non è una prassi anomala quanto pagare così lo staff redazionale. About.com, il sito di informazione generalista fondato nel 1995 e ora proprietà del New York Times, paga i suoi editori esperti (le "guide") in base alle loro performance.¹⁶ USA Today ha annunciato all'inizio di aprile che sta valutando l' idea di pagare agli articolisti dei bonus basati sulle visualizzazioni¹⁷.

Le aziende digitali, che si basano in maniera consistente su collaboratori part-time o commentatori non pagati, sono costantemente alla ricerca di un basso costo del lavoro. E le testate tradizionali hanno a lungo offerto ricompense più psicologiche che finanziarie ai loro cronisti e redattori.

DVorkin di Forbes sta sperimentando dei nuovi schemi di pagamento con i blogger collaboratori che vengono pagati con dei compensi fissi mensili. A questi ultimi si aggiungono dei bonus come premio a quei collaboratori che raggiungono un certo target di visitatori unici. (DVorkin si rifiuta di fornire dettagli su tali retribuzioni, ma aveva dichiarato che a True/Slant - la società web di cui era proprietario prima di approdare a Forbes - i collaboratori in media guadagnavano sui 200 dollari al mese e alcuni arrivavano a raddoppiare con i bonus, mentre solo "pochi" guadagnavano diverse migliaia di dollari al mese). DVorkin ha spiegato di voler aggiungere altri parametri per calcolare i compensi, come il seguito su Twitter o i visitatori abituali.

“In redazione stiamo cercando di sviluppare dei metri diversi per valutare il successo” dice Peacock di CNNMoney.com’s. I giornalisti in genere si sentono soddisfatti quando i loro articoli finiscono sulla copertina di qualche giornale o fanno il titolo di apertura del tg della sera. “Stiamo cercando di sviluppare altri tipi di esperienze del genere per i giornalisti” afferma Peacock. Ma i nuovi standard, come il numero di visualizzazioni o di commenti, sono spesso fuori dal controllo editoriale e vengono spesso determinati da feed reader, aggregatori o blogger.

I capi del settore digitale devono poi decidere frequentemente quando mettere la redazione al lavoro su prodotti nuovi o sperimentali che non soddisfano i nuovi test di produttività. Tumblr, la piattaforma di microblogging, raggiunge nel complesso miliardi di visualizzazioni al mese, ma il suo valore è ancora irrilevante per la maggior parte delle società editoriali. Alcuni giornalisti sono affascinati da quello che Tumblr potrebbe diventare in termini di orientamento e influenza sul traffico web o l'interesse degli internauti; gli editori li lasciano fare e accettano che perdano un po' di tempo sulla piattaforma, se non altro per essere sicuri di non lasciarsi scappare qualcosa che potrebbe diventare il prossimo Twitter. Ad esempio, GQ ha un sito Tumblr seguito da solo 12.000 utenti, una piccola frazione rispetto alla tiratura mensile della rivista stampata (800.000 copie). Il redattore capo di GQ, Devin Gordon, spiega che “Tumblr è un progetto laterale, ma mi interessa molto”. Ma Gordon, e il suo assistente editoriale, limitano al massimo a 2 ore settimanali il tempo dedicato alla pubblicazione dei contenuti su Tumblr.

I dirigenti editoriali del digitale devono fare i conti anche con i giornalisti che sono capaci di guadagnarsi un seguito più per il loro talento che per il prestigio o la diffusione della testata. Il blog Daily Dish di Andrew Sullivan produceva per esempio un milione di visitatori unici al mese (circa il 20% del traffico) del sito dell'Atlantic. Ma era il pubblico di Sullivan, non quello dell' Atlantic; era il blogger a possedere il marchio. Quindi, quando è passato al Daily Beast, nell' aprile 2011, ha portato con sé i suoi visitatori unici. Questo fenomeno non è totalmente nuovo, ovviamente.

Editorialisti come Walter Winchell potevano cambiare tranquillamente editore nel periodo glorioso della guerra dei tabloid negli anni '20.¹⁸ Ma nel giornalismo digitale il pubblico può seguire i migliori con grande facilità e i giornalisti che hanno un grande seguito individuale potrebbero cominciare a registrare i dati sui loro lettori, e cercare di usarli per farci dei soldi, piuttosto che lasciarlo fare ai loro datori di lavoro.

Dvorkin dice che sta cambiando il modo in cui si valuta la qualità di un reporter. “Una volta era la capacità di utilizzare e sviluppare le fonti. Ora è la capacità di sviluppare le fonti ma anche la loro audience”. Dai giornalisti di Forbes uno si aspetta che non solo siano bravi a seguire le notizie, ma anche che siano “maestri” di commenti e di follower. E devono essere bravi anche a selezionare i collaboratori. “Quando assumevamo un reporter, dicevamo 'Mostrami qualche cosa di tuo'. Ora invece chiedo 'Che contatti hai? Chi sono le tue fonti? Chi conosci? Chi puoi convincere a collaborare?' ”.

La natura brutalmente competitiva del giornalismo digitale si estende anche alla vendita della pubblicità, e molte società di media tradizionali hanno difficoltà a giustificare un impegno massiccio in questo settore semplicemente perché il ritorno economico, specialmente all' inizio, può essere limitato.

Ecco un esempio con un' azienda che pubblica delle riviste e un sito destinati alle famiglie. La società editoriale (che ha chiesto la riservatezza in cambio dei propri dati) gestisce un mensile piuttosto redditizio che vanta una distribuzione gratuita di 400.000 copie nelle 5 aree metropolitane principali del paese. Ma il suo tentativo di replicare il successo sul web non ha funzionato. Il sito associato alla pubblicazione raccoglie 200.000 visitatori unici e 1,5 milioni di visite al mese. Le spese relative al sito ammontano a circa 181.000 dollari l' anno, ma le sue entrate pubblicitarie non coprono totalmente i costi. La pubblicità online copre meno del 4% delle entrate annuali pubblicitarie dell' azienda, che ammontano a 4,68 milioni di dollari.¹⁹ Dei 1.500 clienti pubblicitari della società, 100 sono online e fra questi solo una decina sono esclusivamente digitali.

LIN Media ricava circa 30 milioni di dollari in pubblicità dalle sue iniziative sul web e la telefonia mobile: una cifra che rappresenta circa il 7% delle entrate totali, decisamente superiore alla percentuale di molte altre televisioni locali.²⁰ Ma per capire il peso di questi dati, bisogna confrontarli con le pubblicità automobilistiche, che di solito rappresentano il 20-25% delle entrate pubblicitarie totali delle televisioni locali.

Queste aziende si trovano di fronte ad un dilemma continuo. Se non avessero deciso di vendere pubblicità online, non starebbero perdendo così tanto, almeno per il momento. Ma ritengono che la presenza online dei loro contenuti sia destinata a crescere nel tempo, e quindi stanno investendo sui problemi legati alla definizione del prezzo e al rapporto con la clientela, anche se il ritorno immediato non giustifica per ora quello sforzo. Il loro successo o meno nel campo della pubblicità online dipenderà dalla qualità del loro management.

- 1) “January 2011: Top U.S. Web Brands and News Sites” Nielsen, 11 febbraio 2011 (<http://bit.ly/evjGr6>) e Compete.com, HuffingtonPost site analytics, 22 aprile 2011.
- 2) Technorati.com, Huffington Post is the most influential blog of the 1.2 million tracked. 22 aprile 2011.
- 3) Intervento all’ Harvard Business School Club of New York Media Guru breakfast, 5 aprile 2011.
- 4) Lewis DVorkin, “9 big steps in 9 short months, now Forbes is building The New Newsroom,” Forbes, 1 marzo 2011. <http://bit.ly/fp1lwk>
- 5) Un esempio è in un articolo scritto da Eric Lai del SAP, “Video Killed the Radio Star, But Smartphones Did NOT Kill the Flip Cam,” Forbes.com, 14 aprile 2011, <http://bit.ly/gLYmr>
- 6) “ASME Guidelines for Editors and Publishers,” Magazine.org, 25 gennaio 2011. <http://bit.ly/e3UZkS>
- 7) Intervento all’ Harvard Business School Club of New York Media Guru breakfast, 5 aprile 2011
- 8) Jessica Vascellaro, “Remaking AOL in Huffington’s Image,” Wall Street Journal, 7 aprile 2011. <http://on.wsj.com/heuDE7>
- 9) Nicholas Carlson, “Leaked: AOL’s Master Plan,” Business Insider, 1 febbraio 2011. <http://read.bi/eTBJBJ>
- 10) The AOL Way, gennaio 2011, page 28.
- 11) The AOL Way, gennaio 2011, page 17.
- 12) Ibid.
- 13) The AOL Way, gennaio 2011, slide 18.
- 14) Jennifer Barton, “Lady Gaga Goes Pantless in Paris,” Stylelist, 10 dicembre 2010. <http://aol.it/eTvVbJ>
- 15) The AOL Way, gennaio 2011, slide 33
- 16) Le guide About.com vengono pagate in base al numero di visite ma non esiste un pagamento minimo garantito. Dan Frommer, “About.com Cutting 10% Of Staff, Pay Cuts For Guides,” Business Insider, 5 febbraio 2009. <http://read.bi/i4NNV0>
- 17) Jim Romenesko, “Report: Gannett to give page view bonuses to writers,” Poynter, 7 aprile 2011. <http://bit.ly/dE9p6f>
- 18) Walter Winchell ha lasciato a sotrpresa l’ Evening Graphic e più tardi è passato al Daily Mirror nella New York degli anni Venti.
- 19) Il dettaglio delle informazioni finanziarie del sito

Details of family-oriented magazine's website financials

	Estimated 2010
Total revenue print + digital	\$ 4,684,000
Total revenue digital	\$ 176,124
% digital	3.8%
Allocated cost of one in-house Web staffer	\$ 42,000
Tech support	\$ 48,000
Sales commissions	\$ 35,225
Edit staff expense	\$ 50,000
Site administration	\$ 6,000
Estimated total expenses	\$ 181,225
NET	\$ (5,101)

SOURCE: Internal company documents.
The firm asked not to be identified in this report.

20) Quando LIN riporta le sue “entrate digitali” somma le vendite dei nuovi media con i costi di trasmissione delle compagnie televisive via cavo. Sulla base del confronto con Barry Lucas, il vicepresidente senior nella società di investimento Gabelli & Co., che sostiene LIN, gli autori stimano che metà delle “entrate digitali” rappresentino le vendite dei nuovi media e metà i costi di trasmissione.

Conclusioni

“Il vero problema è che i giornalisti proprio non capiscono l' economia del giornalismo”.

E' la diagnosi di Randall Rothenberg, giornalista, ex esperto di editoria del New York Times, ora direttore dell' Interactive Advertising Bureau, una struttura che rappresenta editori e pubblicitari.

Che si sia d' accordo o meno con questa affermazione, è chiaro che molti settori della tradizionale industria dell'informazione sono stati lenti nell' adottare i cambiamenti provocati dalla tecnologia digitale. E sono anche stati spiazzati da quei concorrenti che investono poco nella produzione di contenuti originali ma sono riusciti a inserirsi in alcune delle aree più redditizie del settore.

Parallelamente, il giornalismo digitale ha creato per le redazioni importanti opportunità per ripensare il modo in cui informavano le proprie comunità. E in diverse testate, sia vecchie che nuove, si vedono promettenti segnali della possibilità che dalla transizione digitale emerga una attività industriale trasformata, più snella ed efficiente, più veloce e, certo, anche più redditizia.

Non crediamo che i supporti del passato debbano essere trascurate o smobilitate. Chiaramente, non è ragionevole presumere che le aziende editoriali mettano da parte un segmento di affari che produce dall'80 al 90% delle loro entrate. Pensiamo invece che esse debbano guardare alle piattaforme digitali e al loro pubblico come a una situazione in costante trasformazione, una trasformazione che richiede un ritmo di innovazione e di investimenti più veloce e di maggior volume.

E in questo quadro formuliamo alcune raccomandazioni:

- Le piattaforme digitali sono state trattate troppo spesso dalle testate tradizionali semplicemente come un' altra possibilità di pubblicare contenuti già esistenti. Molti siti vengono riempiti di roba vecchia, contenuti che non sono altro che copie elettroniche di parole e immagini che arrivano dalle piattaforme tradizionali. Ma, come abbiamo visto, gli editori possono realizzare un successo economico creando contenuti di alto valore e non di massa concepiti specificamente per i media digitali. Il sito di grande successo del New York Magazine ricava poco traffico dai servizi della versione cartacea; gli annunci economici del sito KLS.com non fanno certo parte del suo palinsesto televisivo; e il Dallas Morning News fornisce una copertura online sul football che sarebbe assolutamente impossibile replicare nella sua sezione sportiva su carta.
- Le aziende editoriali dovrebbero ridefinire il rapporto tra audience e pubblicità. Hanno speso una grande quantità di tempo e di risorse per costruire un sacco di lettori poco coinvolti. E l' industria editoriale ha trasformato la pubblicità online in ciò che Rothenberg chiama "pubblicità a risposta diretta" di basso valore, e cioè posta spazzatura. Un tipo di pubblicità che dipende dai grossi volumi – ma un editore anche risoluto non potrà mai vincere contro giganti come Facebook e Google. Non si tratta comunque di un obiettivo che può essere realizzato solo dal punto di vista manageriale. Anche i giornalisti sono direttamente coinvolti e devono mettere in campo un impegno approfondito

per capire l' audience che hanno e quella che vorrebbero avere, e devono rinnovare continuamente la propria offerta digitale per garantirsi una fedeltà sempre maggiore.

- Le aziende editoriali dovrebbero rivedere i loro rapporti con gli inserzionisti. Questo non significa consentire che essi impongano la linea editoriale o la priorità nelle notizie. Significa invece capire che gli inserzionisti hanno molti altri modi per raggiungere i clienti di quanti ne avevano prima e che alcuni di questi metodi, come i social media, riescono ad essere economici ed efficaci. Le testate hanno i loro punti di forza: realizzano un giornalismo diretto alle loro comunità, e si basano su strutture di vendita degli spazi pubblicitari che conoscono i propri mercati: ed entrambe le cose dovrebbero fornire loro un vantaggio competitivo. Possono funzionare come delle guide verso l'era del digitale, aiutando le aziende a produrre pubblicità adatta ai nuovi media, fornendo una posizione in grado di assicurarsi il massimo impatto e dando indicazioni sul modo con cui ottenere le posizioni migliori sui motori di ricerca.
- Le aziende editoriali e le agenzie di pubblicità e di marketing dovrebbero sviluppare delle alternative al sistema di determinazione dei prezzi basato sulle impression (la determinazione dei prezzi secondo il CPM) che domina la pubblicità nell'online. Piccoli editori sono riusciti con successo a vendere pubblicità su base settimanale o mensile piuttosto che sulla base del volume. Molti grandi inserzionisti e agenzie pubblicitarie insisteranno nel voler pagare sulla base delle impression, ma le aziende giornalistiche devono sviluppare, oltre agli attuali sistemi di fissazione dei prezzi, dei nuovi metodi, che mettano in relazione in maniera più efficace le pubblicità digitali con la tv o la stampa, allargandosi ai social media e ad altri schemi. Gli editori inoltre devono trovare dei modi per realizzare dei contenuti di valore nelle inserzioni online. Come anche altri hanno rilevato, in gran parte si vedono reliquie di un decennio fa – box su una pagina che riescono ad esprimere solo una minima parte delle informazioni e del fascino che un tempo avevano reso la pubblicità valida agli occhi dei consumatori.
- Le aziende giornalistiche devono fare attenzione a quello che è un vero e proprio furto dei contenuti, ma dovrebbero anche rendersi conto che gran parte degli aggregatori operano entro i confini del diritto d'autore e creano un valore per i lettori. Questo significa che i nuovi siti devono far molto di più che inserire semplicemente dei link (molti dei quali non verranno mai cliccati) all'interno degli articoli, ma piuttosto sviluppare un approccio razionale per capire quali sono gli argomenti che si prestano maggiormente all'aggregazione e come coinvolgere al meglio i lettori in questo sforzo.
- Forse è difficile aspettarsi la divisione tradizionale – redazione e ufficio pubblicità – nell'affrontare un mondo così radicalmente diverso quale quello digitale. Un cambiamento può portare solo fino a un certo punto. Per le piccole strutture tradizionali potrebbe risultare impossibile realizzare dei reparti separati. Ma le aziende più grandi dovrebbero valutare con attenzione le potenzialità che offrono degli staff digitali separati, soprattutto dal punto di vista economico. Certo, abbiamo trovato aziende di successo in cui le attività digitali e quelle tradizionali sono integrate, ma altre hanno dimostrato di poter competere in maniera più efficace sviluppando dei team dedicati solo all'online che si adattano alle circostanze in rapido cambiamento.
- I giornalisti devono essere preparati a una costante pressione sui costi editoriali. C'è una vecchia regola pratica nel mondo giornalistico, in base alla quale 1000 lettori mantengono un redattore. Quel tipo di teoria nel mondo digitale non regge più. Probabilmente avremo un mondo fatto di testate più numerose e più piccole, le più brillanti delle quali faranno leva sul proprio staff e sui

lettori puntando su aggregazione, selezione/cura e collaborazione col pubblico per offrire dei contenuti di grande valore.

- Gli strumenti mobili digitali rappresentano una sfida straordinaria per le aziende editoriali. Per ogni nuovo prodotto o nuova piattaforma di successo, ce ne saranno altri che l'azienda aveva tentato ma che non funzionavano. Se un'azienda riesce a scommettere un qualcosa in diverse iniziative, la probabilità che una vincerà aumenta.
- Ogni sito di informazione giornalistica che adotta un sistema di pagamento, ora dovrebbe avere delle aspettative di successo piuttosto basse – perlomeno nel Web. Nel caso di una pubblicazione cartacea, richiedere ai lettori digitali di pagare potrebbe contribuire ad alleviare le perdite della bassa tiratura, ma questa è difficilmente una soluzione a lungo termine. Un piano di pagamento unito ad un'ambiziosa strategia volta a migliorare l'esperienza dell'utente sulle piattaforme mobili ha molte più possibilità di successo.

Ribadiamo infine l'opinione che abbiamo proposto all'inizio di questa Ricerca: noi crediamo che il pubblico abbia bisogno di giornalisti indipendenti e oggettivi, che scovano fatti, spiegano questioni complesse e presentano il loro lavoro in modo convincente. Crediamo anche che se i sostegni governativi e l'intervento di soggetti filantropici possono essere d'aiuto, fondamentale continua ad essere il mercato quello che deve fornire al giornalismo le basi economiche.

Molte delle perdite del settore vengono dal digitale. E' tempo di cominciare a raccogliere anche qualche vantaggio.

