**Capitolo 3- Le scelte degli editori**

Diventa necessario, a questo punto, occuparsi di come gli editori, soprattutto italiani, stiano cercando di affrontare lo stato di crisi in cui verte attualmente l’editoria. Una crisi che, come detto in precedenza, non è ciclica, dovuta alla particolare congiuntura economica, che pure molto ha gravato, quanto strutturale, causata quindi dall’inadeguatezza di un modello di business su cui le aziende si erano basate sino ad ora. A peggiorare non poco la situazione, e dunque a contribuire all’impoverimento della carta stampata, concorre anche l’avanzata delle nuove tecnologie. Queste rappresentano sicuramente una parte fondamentale del futuro dei giornali, ed è in questa direzione che bisogna rivolgersi per garantire la stabilità al settore.

Tuttavia ancora non si è riusciti a trovare il modo per ricavare utili dall’online. Sembra effettivamente questa la difficoltà più grande incontrata dagli editori, che pure non riescono ad adottare una politica comune in grado di risollevare le sorti dell’informazione. L’urgenza di trovare una soluzione è testimoniata dai numeri impietosi fatti registrare negli ultimi 4 anni:

Il settore editoriale italiano sprofonda in una crisi sempre più nera. Le testate cartacee vedono erodere costantemente il numero dei lettori, ma gli investimenti pubblicitari sono in picchiata un po’ per tutti ormai dal 2008 e Internet, pur garantendo una redditività via via migliore, stenta ancora a decollare. Negli ultimi 4 anni circa 400 crisi aziendali hanno fatto sparire 1300 posti di lavoro. E persino i giganti arrancano sotto il peso di conti economici in rosso profondo.[[1]](#footnote-2)

Ed ancora:

Lo scenario è desolante. Soltanto nel 2012 gli stati di crisi gestiti con prepensionamenti, cig e contratti di solidarietà hanno coinvolto circa 1200 giornalisti ed una sessantina di aziende. La legge di stabilità garantisce ancora 182 milioni per il 2013, cifra che dovrebbe ridursi a 144 milioni per il 2015. Ma quanto si potrà ancora succhiare dalla mammella pubblica?[[2]](#footnote-3).

Preoccupazioni fortemente espresse anche dal FNSI, la Federazione Nazionale della Stampa Italiana, nel suo comunicato sindacale uscito sul «Corriere della sera» sabato 16 Febbraio 2013:

La crisi, ormai ufficializzata, di gruppi di primo livello nel panorama dell’editoria nazionale come Rcs Mediagroup e Mondadori e di quotidiani come «La Stampa» e «Il Corriere dello Sport», con la chiusura di decine di testate storiche e l’espulsione dalle redazioni di quasi un migliaio di giornalisti, rende evidente per tutti che un settore rilevante dell’industria italiana […] è arrivato a un punto di allarme acuto.

Alla crisi economica del settore si sono infatti sommati la scarsa lungimiranza degli editori, il ritardo della definizione di strategie capaci di rispondere alle trasformazioni tecnologiche, palesi errori manageriali e investimenti sbagliati che oggi pesano in maniera insostenibile sui bilanci delle aziende. Si deve dunque parlare di un vero e proprio fronte di preoccupazione estrema sul quale occorre compiere atti di corresponsabilità importanti a tutti i livelli, a partire dalla politica che sembra invece, in questa fase elettorale, avere cancellato dalle agende qualsiasi progetto di intervento a sostegno di un settore precipitato, come tutto il Paese, in una crisi senza precedenti.[[3]](#footnote-4)

Nel comunicato si fa esplicitamente riferimento alla «scarsa lungimiranza degli editori», da tempo più impegnati nel tentativo di ridurre i costi, puntando su utili derivanti dalla vendita di prodotti collaterali quali DVD, CD e libri. Ed ancora l’accento è posto sul «ritardo nella definizione di strategie capaci di rispondere alle trasformazioni tecnologiche». Effettivamente appare evidente come gli editori italiani abbiano in passato sottovalutato le potenzialità offerte dal web, trovandosi quindi a dover rincorrere un mercato in continua evoluzione, tentativo che avviene senza una politica di intervento comune.

Il rilancio del settore deve quindi avvenire grazie a misure indirizzate all’implemento del supporto digitale, alla tutela dei lavoratori, definendo un welfare che consenta una gestione meno traumatica delle uscite anticipate per la crisi ed integrando professionalità giovani capaci di lavorare sui nuovi canali. Tutto questo deve avvenire all’interno di un piano comune, che coinvolga tutti i livelli del settore, dalla politica al sindacato, allo scopo di capire e dunque risolvere la crisi editoriale.

Una situazione grave e complicata dunque, caratterizzata dalla diminuzione di ricavi pubblicitari che, non solo pesano sui bilanci delle aziende, ma rallentano quel processo di rinnovamento che queste devono operare per restare al passo con l’evoluzione del mercato. Infatti

I giornali che affondano le proprie radici nella tradizione hanno intrapreso un percorso di sostenibilità, proteggendo quanto possibile il business della carta e, in parallelo, procedendo a creare le basi per consolidare quello che in prospettiva è destinato a diventare il canale primario di accesso, ovvero la dimensione digitale declinata in base alla logica web, tablet, smartphone o altro futuribile media.[[4]](#footnote-5)

Tuttavia, il risultato complessivo non è ancora sufficiente a compensare le numerose perdite subite dal segmento della carta. Il digitale cioè, seppure in forte crescita, non è in grado, ancora, di costituirsi come salvezza dell’editoria. Sebbene ci siano esempi di successo, non esiste ancora un modello di business che possa garantire una certa stabilità nei bilanci aziendali. Per rendere ulteriormente chiara la situazione, basti pensare che negli Stati Uniti, nel 2012, per ogni dollaro guadagnato sul digitale se ne sono persi 16 sulla carta. Un dato già di per sé preoccupante, che si aggrava se messo a confronto con l’anno precedente, con rapporto pari a 1 a 7.

Appare quindi evidente che la raccolta della pubblicità su carta non può più essere la soluzione alle problematiche degli editori. Quello che serve, ancora una volta, è l’ideazione di un modello di business che tenga conto della necessità di operare entro nuove piattaforme. Meglio ancora se tali provvedimenti avvengano sotto la spinta di un accordo comune tra editori.

**3.1- La lotta a Google**

Una misura che sicuramente ha attirato l’attenzione di più o meno tutti gli addetti ai lavori è quella che concerne la polemica contro Google, accusato di appropriarsi del lavoro altrui e proporlo al consumatore senza pagarne i diritti d’autore. Per comprendere bene la problematicità della questione è bene osservare, seppur brevemente, come il motore di ricerca si sia imposto nel mercato delle notizie con la creazione di Google News. Quanto questo programma abbia inciso non solo sul mondo delle notizie, quanto piuttosto nella stessa cultura contemporanea è ben spiegato da Russo e Zambardino[[5]](#footnote-6):

Prima di Google, i motori di ricerca erano una tecnologia *commodity,* “si compravano”. Con poche centinaia di migliaia di dollari si poteva acquistare una soluzione forte, per esempio quella offerta da Inktomi, società poi acquisita da Yahoo!. Una volta che te lo eri “portato a casa” c’era il problema di “popolarlo”, cioè di dargli la capacità di offrire ricerche che correggessero il caos dei risultati della prima pagina, attraverso una directory fatta a mano, un indice dei siti più importanti. […] Poi fu Google. E tutto il resto non fu più. La capacità di cercare in modo efficiente tra milioni di pagine e di restituire all’utente risultati validi ha cambiato la modalità di esistenza della rete.[[6]](#footnote-7)

E quindi

E’ cambiato alla radice il rapporto con l’informazione. E’ stato capovolto: fino agli anni precedenti il successo di Google, si andava a cercare una notizia alla sua origine o se ne cercava traccia nei portali. Ora semplicemente si cerca la notizia, non il distributore di notizie, e anzi il “mio” distributore di notizie è il motore di ricerca.[[7]](#footnote-8)

Quindi il peso di Google si fa sentire, a detta dei due autori, sulla fruizione stessa del sapere, sconvolgendo quell’equilibrio tra fonte e notizia che sino ad allora aveva caratterizzato il mercato delle news.

Nell’Aprile 2002 viene lanciato Google News, servizio presente in oltre 40 nazioni ed in più di 19 lingue, che genera automaticamente un elenco di notizie provenienti dalle principali testate giornalistiche online, e le raggruppa per contesto simile, ordinabile sia per rilevanza dell’argomento sia per data di pubblicazione degli articoli. Il problema, secondo gli editori, è quello che il motore di ricerca pubblica di fatto prodotti senza averne l’autorizzazione, eludendo dunque il copyright.

Interessante a tale proposito è un articolo di «The Economist»[[8]](#footnote-9) che fa il punto della situazione circa la battaglia intrapresa dai giornali di tutto il mondo ed intensificatasi in questi mesi. Uno tra i primi e più accaniti osteggiatori del colosso di Internet è stato Rupert Murdoch, che ha paragonato il sua attività a quella di «content kleptomaniacs», cleptomani di contenuti. In questo modo il tycoon australiano, noto per la chiarezza delle sue parole, ha espresso bene quelle che sono le preoccupazioni degli editori. In questi ultimi mesi poi, questo contrasto si è inasprito ulteriormente, tanto da coinvolgere anche i governi nazionali:

In Germania i politici stanno prendendo in considerazione una proposta di legge per estendere la protezione del copyright a estratti di articoli di giornale che appaiono tra i risultati dei motori di ricerca, consentendo agli editori di raccoglierne il pagamento. Google è l’obiettivo principale: alcuni dirigenti dei giornali tedeschi dicono si avvantaggi mostrando il loro materiale trai i risultati di ricerca del suo aggregatore di notizie, Google News. Un disegno di legge simile è stato proposto in Italia […]. Dare via il titolo e la prima frase di un articolo presumibilmente dissuade i lettori dal cliccare sui siti dei giornali per leggere l’intera storia[[9]](#footnote-10).

Dunque ci si trova di fronte un’azione che coinvolge vari Paesi europei, compreso il Belgio dove, dal 2007, Copiepress, associazione nazionale degli editori, e Google sono in causa. La vicenda, forse giunta al termine, si è conclusa nel 2012 con un accordo tra le parti: Google non pagherà per pubblicare per i contenuti, ma ha acquistato spazi pubblicitari sui giornali per milioni di euro, accollandosi anche le spese legali. Un patto per la verità poco chiaro poiché la società di Mountain View, almeno ufficialmente, non paga per i contenuti, ribadendo così le proprie intenzioni nel continuare con il suo operato. Un accordo simile è avvenuto recentemente anche in Francia.

In Italia si cerca la via della mediazione. Sul sito della FIEG è apparso il 24 Ottobre 2012 scorso un comunicato per la tutela dei diritti d’autore in cui si palesa la volontà «di avere un’azione congiunta per la promozione e la tutela dei contenuti editoriali online»[[10]](#footnote-11) con gli editori francesi e tedeschi, mettendo in risalto la necessità di specifiche misure per la «creazione di una vera società dell’informazione»[[11]](#footnote-12). Fondamentale quindi è il «riconoscimento di una adeguata remunerazione per lo sfruttamento delle opere editoriali e di una equa condivisione del valore nel mercato digitale»[[12]](#footnote-13). La preferenza per una via di mediazione è confermata anche dal presidente della FIEG Giulio Anselmi, il quale parla, riferendosi ad un possibile accordo con Google, di una «buona notizia, segno di una possibile inversione del tendenza nei rapporti tra Google e gli altri editori europei. La via del negoziato diretto è sempre preferibile a quella del contenzioso giudiziario o della mediazione politica»[[13]](#footnote-14).Un’azione di concerto dunque, che vede gli editori europei costituire partnership tra le varie associazioni nazionali.

La questione necessita tuttavia di una riflessione, inserendola nel quadro più ampio della crisi editoriale. E’ infatti fuori di dubbio che il colosso multimediale pubblica i contenuti dei giornali senza autorizzazione, contenuti che di fatto sono il frutto del lavoro del giornalista e, in quanto tali, prodotti che vanno pagati da chi li consuma. Tuttavia, grazie alla piattaforma di Google, ai quotidiani vengono garantiti 4 miliardi di clic al mese. Inoltre, e soprattutto, il problema principale dell’editoria non è il contenzioso con la società americana. Le preoccupazioni degli editori devono essere rivolte altrove, avere più ampio respiro, ripensando nuovi modelli, puntando a migliorare la qualità del proprio prodotto, intervenendo e sviluppando le nuove piattaforme.

**3.1.1- Aggregatori e Huffington Post**

Oltre a Google News, sempre più diffusi stanno diventando gli aggregatori di notizie, programmi per leggere le notizie da più fonti. Il loro scopo è quello di consentire l’accesso da un unico portale per consultare notizie da più fonti. Il vantaggio per l’utente è notevole , poiché ha la possibilità di visionare tutte le notizie accedendo ad un unico portale, evitando, dunque, di dovere visitare uno per uno i siti produttori di contenuti. Il successo è stato così elevato tanto che Ashley Harrison, CEO di Mediafed, ha scritto su Forbes che nel 2013 si registrerà un boom di applicazioni che aggregano notizie in modo personalizzato, tenendo quindi conto dei gusti, degli orientamenti e degli interessi del lettore.

John Blossom, esperto di media e contenuti del business, affronta questa tematica. Analizzando la situazione del mondo editoriale, lo studioso aveva capito già nel 2009 il potenziale di questi programmi, tanto da teorizzare la loro diffusione quale possibile soluzione per risollevare la stampa. Si chiede infatti

perché i giornali non aggregano link, notizie e approfondimenti anche da risorse esterne? Sono d’accordo che servizi di aggregazione automatizzati come Sphere abbiano un valore molto limitato in tal senso, ma il valore offerto dai contenuti pubblicati da alcune fonti autorevoli come Huffington Post e Newser permetterebbero di coinvolgere il pubblico.[[14]](#footnote-15)

Più avanti nel suo articolo, Blossom approfondisce il concetto:

**La stampa continuerà a prosperare** in qualità di formato di lettura per un po’ di tempo, ma è molto meno probabile che la stampa continuerà a prendere notizie e annunci da una sola fonte.[…] I media della carta stampata non stanno investendo sufficientemente in questi nuovi tipi di tecnologie per l'aggregazione veloce, o almeno non lo stanno facendo abbastanza velocemente da fare la differenza rispetto agli altri, i giornali e la carta stampata dovrebbero investire in maniera intelligente e veloce in queste nuove tecnologie di aggregazione.[[15]](#footnote-16)

Tuttavia la maggior parte degli editori non ha espresso il giusto coraggio nel percorrere questa via, anzi ha esitato ed esita ancora di fronte all’abilità degli aggregatori di raccogliere le notizie anche al di là dei tradizionali canali del giornalismo.

Chi ha invece puntato con decisione su questa tipologia di informazione è l’Huffington Post, fondato nel 2005 da Arianna Huffington, di cui ne è anche presidente e direttore editoriale, che nel giro di pochi anni è diventato uno tra gli aggregatori di notizie online più letti e visitati al mondo. Il sito, in virtù della sua scelta di internazionalità, con le sue redazioni impiantate qua e là nel mondo, consente una maggiore visibilità dei fatti locali, coinvolgendo quindi un sempre maggior numero di lettori. Grazie alla sua crescente credibilità l’HuffPost ha iniziato anche a produrre materiale originale, garantendosi la presenza di firme autorevoli, tra le quali Obama e la Clinton, e consentendo ad una delle sue penne, David Wood, di aggiudicarsi il premio Pulitzer nel 2012. Il successo della piattaforma è testimoniato anche da come sia diventata un prodotto da esportazione: è arrivato infatti anche in Italia nel Settembre scorso, gestito dal Gruppo Editoriale L’Espresso. Proprio sul sito del gruppo si può trovare un breve resoconto della performance relativa al primo trimestre del nuovo prodotto:

Gli utenti unici giornalieri hanno superato in modo stabile quota 100mila, un risultato dovuto all’attenzione con cui il sito sta seguendo economia e politica, con numerose anticipazioni sulla campagna elettorale, e alla centralità attribuita ai temi dei diritti civili e dell’innovazione.   
Significativa anche la crescita delle pagine viste, con un aumento tra ottobre e fine anno del 121 per cento. Nel mese di dicembre è stato raggiunto il milione e mezzo di utenti unici, con quasi 15 milioni di pagine (fonte: Nielsen SiteCensus). [[16]](#footnote-17)

Crescono anche i contatti tramite social network: su Facebook i fan superano le 100mila unità (da 20mila in Ottobre) ed i follower su Twitter passano a 40mila. Ampio spazio viene dato ai commenti dei lettori che «ogni giorno contribuiscono ad arricchire le pagine del sito. Cresce anche la platea dei blogger, vera e propria tribuna aperta per personalità con visioni opposte»[[17]](#footnote-18). Questo aspetto viene messo in risalto anche da Wired[[18]](#footnote-19), che sottolinea come la novità di HuffPost Italia sia proprio lo spazio riservato al lettore ed ai suoi commenti, infatti:

La cosa che maggiormente differenzia l’Huffington dagli altri quotidiani online è che il **lettore è al centro del progetto**. Con un proprio account può commentare, conquistare badge, seguire altri utenti e diventare punto di riferimento. L’utente è parte attiva del giornale, in Italia come in America. Per tenere a bada blogger e utenti Annunziata ha annunciato l’uso di un **software battezzato Julia,** in grado di individuare le parole politicamente scorrette. [[19]](#footnote-20)

Molto spazio è concesso ai blogger dunque, sebbene in un primo momento fu proprio il direttore Lucia Annunziata a definire la loro partecipazione semplicemente come « commenti, opinioni su fatti in genere noti; ed è uno dei motivi per cui i blogger non vengono pagati»[[20]](#footnote-21), il che giustifica l’adozione del software di controllo.

Positiva anche la raccolta pubblicitaria che, nel 2012, per i primi tre mesi ha superato di circa il 100% le aspettative. Insomma l’Huffington Post si sta configurando anche nel nostro Paese come un vero prodotto giornalistico, e come uno «spazio pubblico di confronto e scontro che includa la massima diversità - di opinioni politiche, di status sociale, di genere, di classe, di fede»[[21]](#footnote-22). L’importanza di questo prodotto è difatti proprio quello di mettere insieme una diversità impressionante di punti di vista e di idee dei propri lettori: «ognuno di loro conta non per i suoi titoli, ma perché la sua voce si "ascolta", ha una sua unicità, muove qualcosa»[[22]](#footnote-23), insomma è «una mappa della società in cui viviamo»[[23]](#footnote-24). Se questa sarà la strada giusta da percorrere lo si vedrà, fatto sta che dare il giusto spazio al lettore, offrendogli la possibilità di avere un ruolo attivo, di poter esprimere la propria espressione, è un passo fondamentale nel nuovo mondo della comunicazione, caratterizzato più che mai dal fenomeno del *citizen journalism*, il giornalismo partecipativo. Infatti il coinvolgimento del lettore è probabilmente il modo migliore per la creazione di un rapporto di fidelizzazione tra lui ed il suo giornale, una dimensione dalla quale non si può prescindere se si vogliono risollevare le sorti dell’editoria.

Questo spazio è la caratteristica anche di altri aggregatori del nostro Paese, che consentono la personalizzazione delle notizie sulla propria homepage, facilitandone la fruizione e la consultazione. E’ stata proprio questa possibilità, quella cioè che il lettore potesse essere parte attiva del processo di comunicazione, che ne ha decretato il successo tanto che si assiste ad un moltiplicarsi del numero di questi portali che hanno raggiunto una mole ed un peso consistente nel mercato dell’informazione. Tra gli altri si segnalano Giornaleblog.it, Blognation.it, Blogghissimo.it, Rsspress.it e Blogstreet.it.

**3.2- I social network**

Proprio in questa direzione va letto l’utilizzo sempre crescente dei social network. Il successo dei vari Facebook e Twitter , di fatto diventati vere e proprie fonti giornalistiche, ha spinto le testate di tutto il mondo a puntare anche su questi mezzi per attirare il lettore. Effettivamente «la condivisione sociale dell’informazione rappresenta un’area sempre più rilevante sia per quanto riguarda l’acquisizione di informazioni da parte delle persone attraverso i social network che in termini di costruzione della notorietà del brand da parte delle testate giornalistiche»[[24]](#footnote-25). L’importanza di questo aspetto giustifica la ricerca che Innova et Bella, società di consulenza strategica focalizzata sui processi di innovazione e competizione in campo del marketing, realizza annualmente. In particolare l’analisi riguarda i principali quotidiani mondiali ed il loro rapporto con Facebook. Il merito principale del lavoro è che, monitorando le dieci testate più importanti di Italia, Gran Bretagna, Spagna, Germania, Stati Uniti e Francia, mette a punto una strategia di marketing sui social network focalizzata in 12 punti:

1. Capacità di gestione degli utenti (definiti portatori di interesse: lettori, giornalisti, dipendenti, imprese e Istituzioni).
2. Sviluppare la partecipazione degli utenti.
3. Coinvolgere i portatori d’interesse nello sviluppo delle strategie editoriali.
4. Sviluppare App dedicate al social reading, che permettano ai lettori di creare online il proprio quotidiano e di condividerlo in rete con i propri contatti.
5. Offrire agli utenti la possibilità di dialogare direttamente con i giornalisti.
6. Attenzione verso i lettori, analizzando la loro partecipazione e pubblicando i risultati di tale analisi.
7. Dare la possibilità di partecipare all’agenda editoriale, tenendo in considerazione gli utenti più attivi.
8. Offrire contenuti multimediali, come foto e video.
9. Accrescere il valore aggiunto dei propri contatti, oltre il semplice “mi piace”, con l’offerta di relazioni personalizzate di lungo periodo basate su interessi profondi.
10. Integrare più canali comunicativi: carta, online, app, blog, Facebook, Twitter, YouTube…
11. Dividere l’offerta in aree tematiche, ognuna con una propria strategia comunicativa impostata sul target di riferimento.
12. Evidenziare le relazioni con gli utenti con premi e classifiche pubblici.[[25]](#footnote-26)

Questa strategia mira, come detto, ad un coinvolgimento più strutturato del lettore, da realizzare mediante commenti ma non solo: la creazione di un’informazione personalizzata, la multimedialità e la sua partecipazione nello sviluppo di strategie editoriali sono possibilità completamente nuove e che vanno assolutamente implementate.

Da questi punti scaturisce un risultato che in estrema sintesi certifica l’intenso e costante sviluppo da parte dei quotidiani di un’offerta di relazione multimediale, multicanale, sempre più profonda ed articolata, basata sull’ascolto e sulla partecipazione attiva dei lettori ma anche di dipendenti e giornalisti, tra cui si crea la possibilità di dialogo. Quello che emerge quindi è che i giornali non si limitano più a cercare il semplice gradimento del visitatore, individuato come contatto, quanto piuttosto si nota la volontà di sviluppare una partecipazione individuale più profonda. In base alla capacità delle testate di rispondere a questa esigenza I&B ha preparato per queste una votazione compresa tra «**Social Rating AAA** (le relazioni sviluppate su Facebook hanno respiro internazionale e rappresentano un punto di riferimento strategico e competitivo per tutti i settori)» e «**Social Rating C** (capacità relazionali inadeguate e strategie deboli e immature)»[[26]](#footnote-27). I risultati che emergono mettono in luce aspetti importanti che vale la pena di approfondire. Rispetto al 2011, quando i likers rilevati erano 4,7 milioni, nel 2012 questi sono quasi triplicati, superando quota 12 milioni. Da questo semplice dato si capisce quanto il successo dei social network debba spingere i quotidiani in questa direzione, sviluppando idee sempre nuove ed innovative. Un altro aspetto molto significativo riguarda una particolarità del nostro Paese: se in America infatti i likers sono circa 3,5 milioni, con una diffusione della carta pari a 8,4 milioni, in Italia, a fronte di un’analoga quota di utenti provenienti da Facebook, le copie di carta sono circa 2,3 milioni. Il nostro è l’unico Paese tra quelli studiati ad avere un numero di fan provenienti dal social network superiore alle copie diffuse sul territorio:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nazione | Likers 2012 | Likers 2011 | Circolazione 2012 Circolazione 2011 |
|  |  |  |  |
| Totale Usa | 3.674.006 | 1.813.659 | 8.985.617 8.280.663 |
| Totale Italia | 3.603.753 | 1.404.275 | 2.162.468 2.504.250 |
| Totale Francia | 1.808.550 | 577.725 | 3.091.521 3.116.662 |
| Totale Gran Bretagna | 1.669.155 | 319.322 | 8.111.865 8.843.987 |
| Totale Spagna | 1.159.748 | 384.914 | 1.773.317 2.067.330 |
| Totale Germania | 933.733 | 209.847 | 5.618.708 5.901.932 |
| Totale | 12.848.945 | 4.709.742 | 29.743.496 30.714.824 |

Tabella - Numero likers e circolazione 2011/2012 Fonte: I&B[[27]](#footnote-28)

Non solo, rispetto all’anno precedente i likers registrano un incremento record di 2,2 milioni. Questo dato mostra come la carta, in Italia, non rappresenti più il principale mezzo con cui informarsi. Proprio per questo motivo si richiede ai quotidiani italiani un veloce sviluppo delle innovazioni tecnologiche, improntato alla crescita degli investimenti nei nuovi media.

A contendersi la prima posizione, fregiandosi della tripla A, sono due giornali americani, il «Washington Post» ed il «New York Times». Il primo «offre un’ampia gamma di possibilità di relazione con la redazione, l’uso di tematiche interessanti e coinvolgenti e soprattutto l’app per il social reading. Nel 2011 aveva 172mila likers, oggi ne ha 400mila»[[28]](#footnote-29); il «New York Times» può vantare 2,2 milioni di fan, con una crescita di 1 milione rispetto al 2011, consentendo un alto coinvolgimento degli utenti. Davvero positive le prestazioni dei giornali italiani, soprattutto per le 4 testate che vantano un rating A (capacità relazionali su Facebook superiori alla media, così come anche le sue strategie e rapporti con i competitor):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Rank NEWSPAPERS  11. Il Fatto Quotidiano  12. La Stampa  13. La Repubblica  16. Corriere della Sera  21. La Gazzetta dello  Sport  26. Il Sole24ore  38. L'Unità  43. Il Giornale  59. Il Resto del Carlino  60. Il Messaggero  Totale Italia | RATING  A  A  A  A  B+  B+  B-  B-  C  C | Likers 2012 Likers 2011 Circulation/12 Circulation/11    780.834 450.000 57.081 78.584 IT  42.976 13.072 254.511 285.348 IT  1.005.709 323.863 392.663 459.280 IT  706.375 255.999 451.877 497.808 IT  612.347 132.507 257.825 332.978 IT  138.881 70.944 266.749 268.419 IT  186.216 101.564 33.871 48.713 IT  65.718 40.060 136.111 190.114 IT  14.372 10.231 136.313 149.257 IT    50.325 6.035 175.467 193.749 IT    3.603.753 1.404.275 2.162.468 2.504.250 |

Tabella -Classifica giornali italiani/Facebook Fonte: I&B

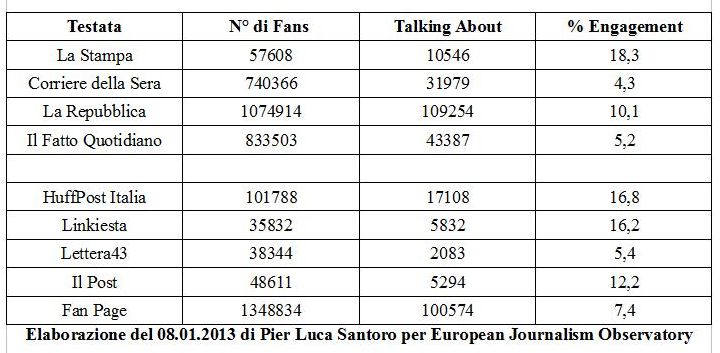
Come si nota dalla classifica italiana, le 4 testate con rating A si attestano su ottime posizioni. Infatti «il Fatto Quotidiano», con i suoi 780.000 likers (erano 450.000 nel 2011), presenta un numero di fan sul social network con un rapporto di 10 a 1 rispetto alle copie diffuse, sostenuto dall’intensa interazione delle sue firme. Segue «La Stampa» che, triplicando i propri likers rispetto ai 13.000 del 2011, presenta ottimi esempi di strategie relazionali evolute. Al terzo ed al quarto posto della classifica italiana i due principali quotidiani nazionali, «La Repubblica» che superando, grazie ad una crescita record il milione di likers (erano 323.000 nel 2011), rappresenta un punto di riferimento quantitativo, ed il «Corriere della Sera» che si attesta sui 706.000 likers, confermando così il ritmo fatto segnare l’anno precedente (erano 256.000 nel 2011). Sebbene I&B abbia fornito un’analisi fondata essenzialmente su dati quantitativi, relativi quindi al solo numero dei fan ed alle copie diffuse, emergono segnali sicuramente positivi, che lasciano intravedere importanti sbocchi per il futuro, possibili direzioni verso cui tendere, e dunque, un aspetto che gli editori italiani non devono assolutamente sottovalutare.

Più specifica della nostra realtà è l’analisi condotta da Pier Luca Santoro per EJO[[29]](#footnote-30), in cui indaga sui risultati di alcune testate italiane considerando anche le performance di queste su Twitter. Lo scopo della ricerca è quello di capire come il processo di condivisione (inteso sia come acquisizione di notizie da parte degli utenti che di costituzione di notorietà del brand dei giornali) venga sviluppato dai quotidiani. Le testate considerate, sia all digital che non, rappresentano realtà molto importanti della nostra editoria: «La Stampa», «La Repubblica», «Il Corriere della sera» ed «Il Fatto Quotidiano» per quanto riguarda quelle con la versione cartacea, mentre «HuffPost Italia», «Il Post», «Lettera43», «Linkiesta» e «FanPage» sono quelle esclusivamente online.

Per Facebook il principale criterio preso in considerazione, al di là del numero di fan, è stato

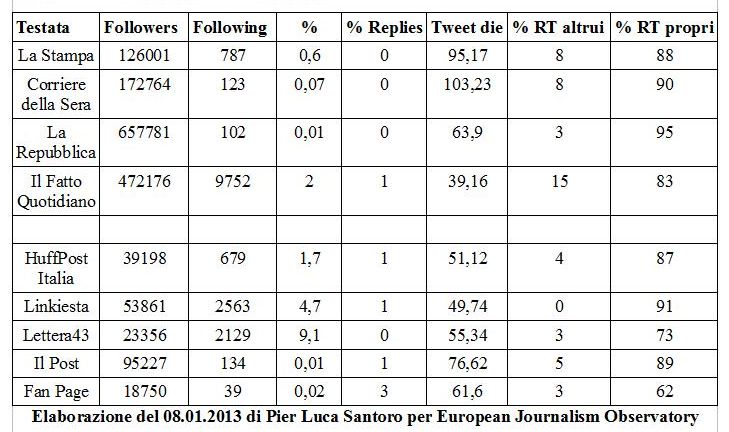
il parametro relativo a “people talking about” (persone che ne parlano) poiché registra e misura le interazioni all’interno della pagina monitorando i seguenti indicatori: numero di “like”, di “mi piace”,  post degli utenti sulla bacheca, commenti o condivisioni dei contenuti pubblicati sulla pagina,  risposte alle domande (eventualmente) postate,  conferme ad un invito e menzioni/tag della pagina, rappresentando così un primo parametro universale per misurare il livello di engagement, di coinvolgimento delle persone sul social network [più diffuso](http://vincos.it/2012/12/31/la-mappa-dei-social-network-nel-mondo-dicembre-2012/) al mondo[[30]](#footnote-31).

Si è preferito dunque privilegiare una tipologia di dati qualitativa piuttosto che quantitativa, in modo da mettere maggiormente a fuoco questa tematica. Da queste premesse sono scaturiti dati interessanti:

 **Tabella 3-Risultati quotidiani italiani e Facebook**[[31]](#footnote-32)

Si nota una situazione variegata della realtà italiana, con esempi di buone pratiche, come «La Stampa» che spicca per il suo 18%, e casi di scarsa performance, come «Il Corriere della sera» che fa segnare un grado di coinvolgimento appena superiore al 4%, nonostante un elevato numero di fan.

Decisamente diversa è la situazione relativa a Twitter per il quale, prima di vederne i risultati, è d’obbligo focalizzare i criteri di giudizio presi in esame. Questi sono: il numero di followers, il numero di persone seguite ed il rapporto tra questi due valori, la percentuale di risposta, il numero medio di tweet al giorno, i retweet di altri e quelli di altri negli ultimi tre mesi. In base a questi, la situazione che emerge è da «anno zero», con un coinvolgimento pressoché nullo. Basti osservare nella tabella qui sotto la percentuale di risposte da parte dei quotidiani:

 **Tabella 4-Risultati quotidiani italiani e Twitter**[[32]](#footnote-33)

Santoro individua la problematica di questo scarso coinvolgimento nel fatto che le testate prese in esame tendono a condividere i propri contenuti per una percentuale compresa dal 50% in su, ponendosi piuttosto come self-promoters. Vale la pena riportare le parole del giornalista che, seppur dure, descrivono bene lo stato di cose:

Se già il rapporto tra persone che seguono l’account su Twitter e persone che vengono seguite mostra con chiarezza come nella stragrande maggioranza dei casi non vi sia ascolto, la conferma dell’utilizzo di Twitter come megafono ai limiti dello “spamming social” arriva sia dal tasso di risposta tendente a zero e dalla differenza tra quanto vengano retwittati i tweet delle testate e quanto invece siano i retweet delle testate di altre fonti, di altre persone.

Così facendo i quotidiani annullano ogni relazione, ogni possibilità di coinvolgimento e condivisione, per adottare invece una politica di auto-promozione che non può far altro che allontanare il lettore.

Una differenza di performance tra Facebook e Twitter dunque, che evidenzia quanto sia lunga la strada da percorrere per poter sfruttare al meglio le possibilità di audience messe a disposizione dai social network. Se nel primo, infatti, ci sono esempi più che positivi, gli investimenti da fare sono ancora molti, soprattutto in termini di innovazione. Ancor di più questo discorso si può applicare a Twitter, dove la situazione indica scarso interesse nei confronti di un mezzo che, ora più che mai, si sta configurando come una tra le principali fonti giornalistiche e, proprio per questo, meritevole di una considerazione adeguata alle possibilità che questo offre.

**3.3- L’informazione mobile**

Molta attenzione bisogna dedicare anche ad un altro settore in forte crescita, cioè quello relativo agli apparecchi mobili. Secondo la già citata analisi di Harrison sul sito di Forbes[[33]](#footnote-34), queste piattaforme sono in continua ascesa: «Lo scorso anno, il mercato dei PC è venuto a fermarsi, mentre tablet e smartphone hanno preso il comando. Secondo il rapporto Internet di Mary Meeker sul trend del 2012, il numero totale di abbonamenti smartphone raggiungerà circa 1 miliardo, per salire a 1,2 miliardi di vendite nel 2013».[[34]](#footnote-35) Appare quindi chiaro come questa opportunità rappresenti di fatto la vera rivoluzione digitale. Di conseguenza molto forte è l’interesse che gli inserzionisti riversano in questi canali, portando quindi con sé anche l’attenzione degli editori. «Le Figaro, sito di notizie top della Francia, ha adesso più della metà del suo traffico da cellulare»[[35]](#footnote-36). Così pure «The Guardian», che vede arrivare questa percentuale al 30%. Evidente, quindi, la necessità di sviluppare questo settore di mercato, soprattutto in virtù delle previsioni, ancora di Harrison, che vedono il segmento raggiungere il 33% delle pubblicazioni digitali:

I ricavi provenienti dalla distribuzione delle notizie sui dispositivi mobili costituiranno un terzo di tutte le pubblicazioni digitali. […] Con gli editori che vedono che un terzo dei lettori provenienti da dispositivi mobili, è probabile che la distribuzione news mobile catturerà una quota di mercato del 33% in termini di editoria digitale nel 2013[[36]](#footnote-37).

Quindi si è assistito al proliferare di app di testate giornalistiche, ognuna con le proprie caratteristiche di gestione, fruizione e consultazione delle notizie.

Anche in Italia si è osserva una crescita importante del settore, con i principali giornali che si stanno adoperando per incrementare la loro presenza optando soprattutto per la forma dell’abbonamento. Tra questi si nota in particolare «La Repubblica», che ha preferito adottare una soluzione che consente di scaricare e leggere i titoli degli articoli con una breve anticipazione gratuitamente mentre è richiesto l’abbonamento alla versione premium per la fruizione completa della notizia. Diversi i pacchetti proposti: per una settimana vengono richiesti 0.89 centesimi, 4,49 euro per un mese, 24 euro per sei mesi, e la versione annuale per 45 euro. Diverse anche le funzioni:

A) AGGIORNAMENTO IN TEMPO REALE, FOTO E VIDEO DAL WEB  
B) APPROFONDIMENTI, VIGNETTE E FIRME OGNI GIORNO DAL QUOTIDIANO  
C) SERVIZI ESCLUSIVI: MYNEWS, PREFERITI

a) - Le notizie in tempo reale dalla redazione di Repubblica.it e tutti gli approfondimenti con gli articoli, le dirette e i contenuti multimediali  
- Il meglio delle sezioni verticali di Repubblica.it (tecnologia, spettacoli e cultura, motori, ecc.)  
- Tutto lo sport e le dirette sportive per seguire minuto per minuto i più importanti eventi calcistici e non solo  
- L'informazione locale con le notizie della tua città

b)In più per la prima volta ogni giorno una selezione dei migliori contenuti dal quotidiano:  
- I commenti e le opinioni delle grandi firme di Repubblica  
- I retroscena, le inchieste e i reportage per approfondire i fatti di attualità  
- Le rubriche del quotidiano  
- Le vignette satiriche

c)Servizi esclusivi per personalizzare Repubblica e renderla ancora più utile:  
- My News, il servizio che ti permette di creare la tua rassegna stampa personalizzata, che ti segnala tutte le news che corrispondono alle parole chiave di tuo interesse  
- L'archivio dei preferiti in cui salvare gli articoli per leggerli quando vuoi, anche offline[[37]](#footnote-38)

Una soluzione molto simile è stata adottata dal «Corriere della sera», che consente di scaricare gratuitamente l’app, mostrando però solo i titoli. Interessante tuttavia come sia possibile consultare notizie a carattere locale, semplicemente impostando il comune di residenza. Per le notizie complete, dunque, scatta l’abbonamento, previsto entro i termini disponibili, che vanno dai 5 euro della versione mensile ai 50 di quella annuale.

Anche in questo caso sono disponibili sul sito di Play.Google.com le caratteristiche principali:

- sfoglia il tuo quotidiano sin dalle 5 del mattino   
- accedi anche a Corriere Economia, Sette, Sette Green, Io Donna, Style e Casa Amica   
- consulta la tua edizione locale fra le 18 a tua disposizione   
- leggi le ultime 14 edizioni del quotidiano   
- fruisci degli approfondimenti multimediali delle notizie più importanti con video e fotogallery sempre aggiornate[[38]](#footnote-39)

Decisamente più costose sono le scelte proposte da «Il Sole 24 Ore» che, in virtù della specificità delle sue notizie, per l’ abbonamento annuale richiede circa 320 euro[[39]](#footnote-40): la caratteristica informazione proposta da quotidiano permette infatti una alta adesione al prodotto da parte del lettore, che difficilmente può trovare una tale precisione altrove. Tra gli altri vale la pena citare «La Stampa», «Il Fatto Quotidiano» ed «Il Messaggero».

Per i tablet, settore per la verità meno in espansione rispetto agli smartphone ma che comunque possiede un certo interesse, funzionale è un articolo di Wired.it in cui viene fatto il punto della situazione per quanto riguarda le app dei quotidiani. L’interesse è suscitato, più che per la classifica, per l’accento posto sull’esigenza di un continuo rinnovamento che gli editori devono compiere in quello che viene definito come un «vero campo di battaglia»[[40]](#footnote-41). Le caratteristiche di queste app sono simili a quelle già osservate per i dispositivi mobili, ma visto l’importanza crescente del settore vale la pena, anche in questo caso, vedere in quale direzione si stiano dirigendo le testate. In particolare si osservi:

* «La Repubblica»: lettura del quotidiano anche offline: basta averlo scaricato per poterlo poi sfogliare anche senza connessione ad Internet;  accesso all’archivio con gli ultimi 12 numeri di Repubblica e delle sue 9 edizioni locali; i periodici il Venerdì, Affari & Finanza, D e D Casa.
* «Corriere della sera»: tutti gli approfondimenti multimediali con video e photogallery; proposizione dei vari megazine della testata; edizioni locali; consultazione delle edizioni degli ultimi 14 giorni.

Molto interessante inoltre è la scelta di Repubblica + di realizzare Repubblica Sera, un quotidiano pensato proprio per il tablet. Questo esce ogni giorno alle 19, presentando tutti i fatti di cronaca della giornata, le ultime notizie e gli approfondimenti. Uscito per la prima volta il 23 Novembre 2011, ha offerte un ottimo servizio giornalistico fornendo anche anticipazioni sul quotidiano del mattino seguente. Una strategia da tenere in considerazione è poi quella che vede la possibilità di scaricare Rsera gratuitamente se si acquista il giornale cartaceo: «chi acquista il quotidiano su carta avrà a disposizione un codice, diverso ogni giorno, con il quale scaricare Repubblica Sera su iPad»[[41]](#footnote-42). Questa decisione intende evidentemente rilanciare il settore venduto in edicola, la carta appunto, sviluppando soluzioni sempre nuove sul digitale. Questo tipo di interventi evidenziano di fatto l’importanza di ricercare formule sempre diverse. Infatti,un aspetto significativo che accomuna tutte le testate è quello di operare un continuo rinnovamento per fornire a queste app soluzioni innovative per migliorare il prodotto. Tanto per rendere chiaro il più possibile questo processo si noti come l’aggiornamento ininterrotto di La Repubblica + abbia raggiunto la versione 6.0.

Tra le applicazioni che sono state accompagnate da una notevole attesa c’è stata quella di «The Daily», della News Corp. Di Murdoch, quotidiano studiato proprio per questa forma, che ha iniziato la sua pubblicazione l’11 Febbraio 2011. L’ambizioso progetto non ha però trovato il favore del grande pubblico, tanto che a Dicembre è arrivato l’annuncio della chiusura. Questo dimostra come sia estremamente difficile trovare un’adeguata soluzione per dispositivi mobili e tablet, e quanta incertezza regni in questo segmento di mercato. Va in oltre segnalato il crescere di app di aggregatori di notizie come «Quotidiani Italiani», che consentono di poter consultare un ampio ventaglio di giornali, sincronizzati al momento del lancio, grazie ad un solo accesso. Il successo di questa specifica applicazione è testimoniato dal fatto che quella italiana è solo una tra le versioni disponibili per le varie nazioni.

L’importanza che rivestono queste nuove tecnologie, e l’impatto che queste hanno sulla società, sono il segno evidente che la vera rivoluzione digitale avviene su questo terreno più che su altri. Sempre più persone, infatti, per via del ritmo che la realtà contemporanea impone, avranno l’esigenza di sentirsi informati costantemente ed in ogni luogo. Per questo gli editori devono puntare con decisione allo sviluppo di app esaurienti e di facile fruizione, che non escludano quindi il buon giornalismo. La qualità della notizia è infatti un aspetto imprescindibile, unico punto fermo attorno al quale il modo di fare notizia dovrà cambiare. Si tratta dunque di creare un equilibrio tra buon giornalismo ed innovazione, puntando anche sulla possibilità di condivisione, dando spazio in oltre alle notizie locali con sezioni apposite. Gli editori stanno spingendo molto in questa direzione, come visto nei casi di «La Repubblica» ed il «Corriere della sera» sia per quanto riguarda smartphone che tablet i quali, nel prossimo futuro, rappresenteranno un terzo del mercato pubblicitario digitale mondiale, superando entro breve la quota del miliardo di utenti.

**3.4- Operazioni sulla carta: il restyling dei giornali**

Prima di affrontare la tematica del processo di digitalizzazione che le aziende editrice stanno e devono ancora intraprendere e, connesso a questo, la ricerca di modelli di business compatibili con questo percorso, vale la pena osservare quanto si è fatto in questi anni per il settore cartaceo. Anche questi, infatti, sono provvedimenti mirati in primo luogo ad una riduzione dei costi, e successivamente al recupero dei lettori, offrendo loro vantaggi intervenendo sulla grafica e sul formato. La carta infatti ha rappresentato sempre una voce di spesa importante per i giornali, soprattutto per quanto ne riguarda l’approvvigionamento. Basti pensare che nel 2007 questa rappresentava il 17,2% dei costi operativi. «Negli anni successivi è scesa costantemente fino ad attestarsi al 13,1% nel 2010 e se nel 2011 l’incidenza è tornata a salire leggermente (13,2%) è stato in ragione dei rincari subiti dalla carta da giornale»[[42]](#footnote-43) e, ancora a causa dei prezzi, stesso l’andamento nel 2012. Questa pure la situazione quando il processo di restyling per i giornali è cominciato, determinando perciò la decisione di abbattere i costi operativi intervenendo anche sulla carta. Ma è bene procedere per ordine, ripercorrendo le tappe di questo percorso, partendo dall’Inghilterra per arrivare nel nostro Paese.

Il primo a rendersi conto della necessità di operare questo tipo di scelte è stato Simon Kelner, direttore di «The Independent» nel 2003, quando il giornale stava passando un momento difficile dovuto ad alcune scelte sbagliate, come l’uscita domenicale troppo costosa e poco produttiva, e per la concorrenza messa in atto dal «Times» con la corsa al ribasso dei prezzi. Sembrava quindi necessario trovare un modo per rimettere in sesto i conti, intervenendo primariamente sui costi operativi:

Si racconta che l’idea che ha cambiato i quotidiani europei abbia folgorato Simon Kelner […] in un supermercato di Londra nella primavera del 2003. […] Davanti al bancone dei dentifrici, Simon osservò per qualche minuto le confezioni e per la prima volta fu sorpreso dalla varietà delle dimensioni. C’erano scatole grandi e piccole, ma tutte contenevano la stessa cosa: una pasta per lavarsi i denti.

Mentre camminava lungo il Tamigi […] gli venne l’idea che avrebbe scatenato di lì a pochi mesi la battaglia d’Inghilterra nel mondo dell’editoria e avuto riflessi in quasi tutte le redazioni d’Europa: se un prodotto poteva essere venduto in confezioni tanto diverse, lo stesso poteva valere per tanti altri prodotti, quotidiani compresi. Ci fu molto sconcerto in redazione quando […] annunciò la decisione di dimezzare a partire da Settembre il formato del giornale. Era evidente a tutti che nessuna iniziativa poteva essere più coraggiosa e nello stesso tempo più rischiosa di quella di abbandonare il tradizionale formato broadsheet (74,9x59,7 cm) che aveva da sempre caratterizzato la stampa britannica.[[43]](#footnote-44)

Un’apprensione giustificata dal fatto che

I giornali del formato che proponeva Kelner erano i tabloid, una parola che da sola evocava storie per lo più inventate in prima pagina e pin-up a seno nudo in terza. Come si poteva pensare che l’autorevolezza e la qualità del giornale non sarebbero state annientate da un formato che aveva una reputazione così discutibile? [[44]](#footnote-45)

Effettivamente le resistenze principali riguardavano la fama che il nuovo formato si era ritagliato nel corso del tempo e le diffidenze maggiori nascevano proprio da qui.

Una risposta convincente poteva essere la migliore maneggevolezza che il tabloid offriva ai lettori rispetto all’ingombrante broadsheet, soprattutto per una città come Londra che vive di spostamenti in metropolitana, dove lo spazio è poco. D’altra parte

molte ricerche di mercato confermavano che i lettori preferivano il piccolo formato, che non solo è più maneggevole, ma permette anche un maggiore controllo dell’informazione. […] Paradossalmente, altre ricerche confermavano che il lettore passava più tempo a leggere la singola pagina di un giornale tabloid che non la pagina di un giornale di grande formato. La brevità dei testi e la presenza di piccoli box di approfondimento creavano numerose occasioni di lettura che, sommate alle altre, determinavano un tempo di attenzione più lungo da parte del lettore, dandogli la sensazione di avere speso bene i suoi soldi.[[45]](#footnote-46)

Kelner aveva poi a disposizione esempi europei di giornali di qualità di piccole dimensioni come «El Pais», «La Repubblica» e «Liberation» nati negli anni ’70. Dunque:

Riduzione delle spese di produzione, maggior controllo dell’informazione, miglior trattamento grafico delle pagine, ergonomia più adatta ai tempi, valorizzazione del costo del prodotto: c’erano abbastanza argomenti a favore di Simon Kelner per decidere il grande passo.[[46]](#footnote-47)

Così il 30 Settembre 2003 il giornale uscì in 2 formati, fino alla metà del 2004 quando fu chiara la preferenza dei lettori. Una scelta che in seguito fu condivisa anche dal «Times», nello stesso anno, e «The Guardian» nel 2005.

In Italia le decisioni degli editori sono state più variegate rispetto all’esempio inglese. In particolare, a cominciare è «La Repubblica» che nel 2004, dopo un lento processo, ha deciso di adottare il full color. E’ stata questa misura a smuovere le acque all’interno del panorama editoriale del nostro Paese. Con questo provvedimento infatti il giornale poteva offrire agli inserzionisti avvisi pubblicitari a colori su ogni pagina, minacciando così la concorrenza che dovette correre ai ripari. Diverse sono state le scelte operate dalle testate nel rinnovare il proprio prodotto:

Nel timore di perdere i lettori più tradizionali, alcuni gruppi editoriali hanno optato per una scelta prudente: «Il Corriere della sera» si è limitato ad una riduzione di tre centimetri in altezza e in larghezza, adottando dall’Aprile 2005 un formato di 35x50 cm, lo stesso preferito dal «Giornale» e dal «Messaggero». «La Stampa» ha fatto una scelta più coraggiosa, passando alla fine del 2006 da 38x53 a 31x45 cm, lo stesso formato di «Libero»[[47]](#footnote-48).

Con il colore i quotidiani hanno potuto migliorare non solo la raccolta pubblicitaria, quanto il dinamismo nel design della pagina e nella grafica dell’informazione.

L’importanza del restyling che i giornali hanno messo in atto è ben testimoniata da Antoni Cases, esperto designer del settore:

Nel formato a colori più piccolo ogni singola pagina va pensata in modo diverso e bisogna fare un grande lavoro per cambiare la mentalità della redazione. Una brutta foto in bianco e nero passava inosservata, ma una brutta foto a colori la notano tutti. E’ importante la visione d’insieme, il ritmo, il livello di percezione e di prima lettura che lettore ha sfogliando un giornale di quasi 100 pagine. Come fosso fermare la sua attenzione sulla pagina che sto facendo? Una bella foto, un grafico, un titolo a colori possono svolgere questa funzione, ma bisogna saperli usare. Il cambiamento di formato può essere una grande occasione per qualunque società editrice, perché consente di cambiare tutto: contenuti, rapporto con gli inserzionisti pubblicitari, organizzazione del lavoro in redazione e in rotativa, marketing e distribuzione delle copie. I giornali che lo hanno fatto hanno ottenuto migliori risultati complessivi di quelli che non lo hanno fatto.[[48]](#footnote-49)

Questa stagione di cambiamenti va considerata come un processo che non si è limitato solo alla rivisitazione della veste grafica poiché, soprattutto, è stato caratterizzato dall’occasione di abbattere le barriere esistenti tra redazione e tipografia, con un evidente miglioramento di circolazione di informazioni tra un reparto e l’altro, tutto a vantaggio del prodotto editoriale. Una stagione ancora in corso, infatti l’ultimo in ordine di tempo ad intervenire sulla propria grafica è stato «Il Messaggero» che l’8 Novembre 2012 è uscito in edicola rinnovato nel formato e nei contenuti, con più pagine e servizi, puntando maggiormente sull’approfondimento.

Trasformazioni che, come già accennato, rispondo all’esigenze fondamentali di sistemare i conti limitando soprattutto le voci delle spese, cominciando dalla carta intervenendo sul formato del giornale, cercando di massimizzare i guadagni provenienti dalla pubblicità, adottando il full color, e di restare a contatto con la società e suoi bisogni: l’aspetto serio e pesante del bianco e nero non poteva più essere il simbolo della contemporaneità. Tanto meno poteva essere rappresentativa l’impostazione della prima pagina a nove colonne, sicuramente non adatta al tempo attuale. Basti osservare a questo proposito quella del giornale di via Solferino nel 2001, qui di seguito. Decisamente di più facile lettura è la versione dopo il restyling , che consente una fruizione della notizia in maniera più confortevole e consona alle esigenze del lettore: 

Figura -A confronto la prima pagina del Corriere della sera del 2009 (a sinistra) con la precedente versione del 2001 (a destra)

Sarebbe però un errore ritenere queste delle misure definitive. Le varie esperienze hanno mostrato, anche al livello europeo, che chi ha operato in tal senso, accompagnando cioè alla rivoluzione del formato e del colore quella dei contenuti, ha avuto successo. Tuttavia c’è ancora molto da fare, intervenendo su carta ma soprattutto integrando questi provvedimenti con l’implemento del settore digitale. Solo così le aziende editrici avrnno l’occasione di uscire dalla crisi che ne ha minato le basi.

**3.4.1- Dai giornali agli allegati: i prodotti collaterali**

Un tentativo che molti editori hanno fatto per tentare di risollevare le vendite dei giornali è stato quello di allegare, a questi, altri prodotti, i cosiddetti collaterali. Una pratica che si è intensificata molto in Italia nel corso del 2003, anno in cui gli allegati hanno garantito agli editori un incasso di 337,3 milioni di euro. Notevole anche l’incidenza che questi hanno avuto sul fatturato complessivo, tanto da arrivare al 13,2%[[49]](#footnote-50). Profondamente diverse invece la situazione nel 2010: -27,8% è la flessione subita dai ricavi derivanti dai collaterali rispetto al 2007, e l’incidenza che questi hanno sul fatturato è scesa del 6,6%[[50]](#footnote-51). D’altronde questa è una politica che tenta di tenere artificiosamente alto il numero delle copie vendute: se è vero che per qualche anno questi prodotti hanno rappresentato nuove forme di reddito, è ancor più vero che puntando sugli allegati è venuta progressivamente meno la credibilità e la qualità editoriale. Gli introiti sono così mano a mano passati dal prodotto principale, il quotidiano, alla raccolta pubblicitaria ed ai prodotti collaterali. Per sintetizzare la situazione si può citare il paragone di Giovanni Agnelli, al tempo presidente dell’Editrice La Stampa, che comparava questa pratica «al comportamento di quelle persone che si trovano in mezzo alla folla a uno spettacolo, e che si alzano sulla punta dei piedi per vedere meglio»[[51]](#footnote-52) . La convinzione di queste persone sarebbe quella di sembrare più alti, un tentativo destinato a fallire perché non resisterebbero a lungo. Le parole dell’avvocato rispecchiano perfettamente la pratica sbagliata intrapresa dagli editori italiani: non si può puntare sulla promozione di altri prodotti per risollevare le sorti della carta stampata. Infatti tra il 2011 ed il 2012 questa pratica si è fortemente ridimensionata: tanto per citare un solo caso, i ricavi derivanti da questi prodotti sono calati, per il Gruppo L’Espresso, fino a 34 milioni, ovvero del 35,1% rispetto al 2011. «Ciò riflette la generalizzata depressione dei consumi e la progressiva contrazione del mercato specifico in atto dal 2007, dopo una fase di intensa attività»[[52]](#footnote-53).

Al primo posto ci deve dunque essere la qualità giornalistica: bisogna puntare su questa per il rilancio dell’editoria, investendo di pari passo nel digitale. Carta ed online devono lavorare di concerto affinché l’industria delle notizie possa offrire al lettore un panorama completo e multicanale. Sarà proprio questa la problematica, forse la più complessa, affrontata nel prossimo paragrafo.

**3.5- Carta e digitale: integrazione e modelli di business**

Il tema della cross-medialità è probabilmente l’argomento che gli editori stanno affrontando di più. E’ ormai infatti chiaro che questa sia una soluzione imprescindibile su cui le aziende devono puntare in maniera decisa. Quello che risulta più difficile da trovare è un modello di business che consenta al mondo digitale di sopperire al decremento pubblicitario. Prima di affrontare questo tema è però interessante andare a vedere come questa necessità abbia influito non solo sul lavoro delle redazioni, quanto sull’architettura stessa degli spazi, che si sono evoluti per rispondere meglio a questo bisogno.

In questi anni si è assistito ad un processo di unificazione delle redazioni, coinvolgendo in ugual modo chi si occupa dell’edizione online e chi di quella cartacea. Se nel decennio scorso la situazione giornalistica presentava un mondo ben definito nei propri ruoli (i giornalisti fanno i giornali, quelli televisivi i telegiornali ed i radiofonisti i giornali radio), presupponendo quindi redazioni organizzate secondo le tradizionali divisioni tematiche, il contesto attuale rivoluziona completamente il modo di intendere queste realtà. Con Internet che diventa un canale maturo, viene espressa la necessità di riconsiderare i vecchi spazi del fare notizia, riorganizzandoli secondo criteri basati sulla nuova articolazione cross-mediale. Infatti:

Le redazioni le loro strutture organizzative e i loro spazi operativi: si accorciano le linee gerarchiche di controllo sul prodotto a favore di una maggiore velocità ed elasticità di intervento e si riuniscono gruppi di lavoro che fino a questo momento si preferiva tenere distinti. La scansione delle notizie, che un tempo era quotidiana, ora si è trasformata in un flusso di lavoro che copre le 24 ore: alla centralità del formato subentra la centralità della notizia, con il web […] a fare da perno per una produzione che insegue il pubblico in declinazioni differenti come differenti sono i luoghi, i tempi e i picchi di attenzione delle persone durante il giorno.[[53]](#footnote-54)

L’importanza che questo processo riveste è mostrato da Russo e Zambradino, che individuano una serie di «condizioni necessarie ma non sufficienti per il giornalismo per sopravvivere nell’epoca digitale»[[54]](#footnote-55). Queste le condizioni:

* Integrazione delle redazioni;
* Apertura di visibilità ai lettori del processo di raccolta, editing e pubblicazione delle notizie, inserendo anche una fase di post editing a cura delle redazioni su segnalazione dei lettori;
* Capacità di rendere il prodotto multipiattaforma: secondo la ricerca Trend in Newsroom 2009, nel mondo esistono 3,3 miliardi di telefoni cellulari contro 1,1 miliardo di navigatori del web da pc fisso;
* Presenza nei luoghi di aggregazione di nativi digitali, nei social network, sia per la raccolta di informazione che per la promozione dei propri contenuti […];
* Dato un qualsiasi argomento, esiste almeno un lettore là fuori che ne sa più di noi. Trovarlo (o fare in modo di farsi trovare) e metterlo in condizione di partecipare al processo collaborativo di costruzione delle notizie, comunemente chiamato “conversazione”;
* Apprendere le regole dell’informazione liquida.[[55]](#footnote-56)

L’integrazione delle redazione ha quindi assunto il ruolo di condizione primaria da soddisfare nel processo di digitalizzazione. Un processo che ha presentato molteplici difficoltà di attuazione, derivanti proprio dalla novità e dalla portata rivoluzionaria che questo ha comportato. Tra le principali, bisogna segnalare, innanzitutto, le diverse attitudini e capacità che hanno caratterizzato, ed ancora caratterizzano, i due formati. Infatti per lungo tempo la redazione del web è stata separata da quella della carta, spesso collocata addirittura in diversi edifici. Questo ha portato a sviluppare una vera diffidenza nei confronti dell’altro e, quindi, la creazione di due realtà che non comunicano. Di conseguenza chi lavora nella redazione online è in grado di modificare in pochi secondi la pagina web, consentendo quindi la produzione di una notizia sempre aggiornata mentre, in quella tradizionale, organizzata e perfezionata nel corso di decenni, si fa molta fatica a capire quali siano le regole che muovono il mondo del digitale, e guardano con superficialità le potenzialità di Internet, considerato buon per notizia poco accurate.

C’è poi da considerare il gap generazionale tra chi lavora sul web, generalmente più giovane rispetto a chi lavora sulla carta. Tale differenza si è rispecchiata nel modo di ragionare e trattare la notizia. Un esempio per mostrare quanto si sta dicendo viene fornito da Sabadin che, riprendendo le parole Crowford Kilian, esperto americano di editoria, paragona il produrre un giornale su carta al percorrere una strada

per andare dal punto A al punto B. Possiamo vedere quello che sta vicino alla strada, ma il nostro obiettivo principale è arrivare a destinazione in tempo. Organizzare le stesse notizie sul web è come sorvolare la strada in elicottero, cosa che ci consente di vedere anche i dintorni e di atterrare dove vogliamo. Ogni articolo non deve descrivere solo la strada, ma deve avere anche link di approfondimento che ci portino nei dintorni, consentendoci di fermarci nei luoghi che ci sembrano più interessanti e ai quali la strada principale non conduce.[[56]](#footnote-57)

Infatti anche il linguaggio è diverso: più stringato quello sul web poiché difficilmente si leggono pezzi lunghi sul computer. Fondamentali quindi sono i link, che permettono una produzione più rapida della notizia, consentendo al lettore una possibilità di scelta più ampia, e maggiore approfondimento, collegandosi ad altri siti, rifacendosi così ad uno tra i principi del giornalismo online: “do your best and link to the rest”. Indubbiamente anche la questione del linguaggio da utilizzare per gli articoli sul web va approfondita tenendo presente le peculiarità e le potenzialità di questo tipo di giornalismo. Non si può infatti pensare di usare gli stessi meccanismi del giornale di carta, né la presentazione dell’articolo può avvenire solo con testo e foto. Con Internet cresce la possibilità di presentare la realtà dei fatti a 360 gradi, con audio e video che vadano ad ampliare la completezza della storia raccontata. La multimedialità rappresenta sicuramente una tra le opportunità più grandi per il nuovo giornalismo.

Altra prospettiva da approfondire ha riguardato la problematica dell’individuazione di chi, tra carta ed online, dovesse avere la precedenza. In poche parole si trattava di capire quale fosse la priorità. Chi ha risposto per primo a questo interrogativo è stato Alan Rusbridger, direttore di «The Guardian», che nel 2006 ha coniato il motto “web first”. Ciò significa che per la prima volta i giornalisti sono stai chiamati a scrivere prima per l’online e poi sulla carta: «via via che i pezzi arrivano in redazione sono pubblicati sul sito senza limiti di spazio, mentre solo in un secondo momento vengono editati per trovare posto sul giornale a stampa»[[57]](#footnote-58). Anticipare i concorrenti e porsi nei confronti del lettore come punto di riferimento per velocità, accuratezza e prestigio è dunque diventato sempre più importante nel mondo del giornalismo. La visione di Rusbridger non è solitaria, anzi è stata condivisa da quasi tutti gli editori e direttori. Vale la pena riproporre le parole di Damian Reece ( del «Telegraph») già riportate nel primo capitolo[[58]](#footnote-59), che spiegano precisamente il modo di lavorare del quotidiano:

Livello uno: un breve testo sul sito internet per dare la notizia. Livello due: aggiornamenti on-line come e quando necessario. Livello tre: se un brano video o audio sembra appropriato, lo stesso giornalista lo prepara nello studio, che si trova sullo stesso piano della redazione. Livello quattro: man mano che la giornata va avanti, il cronista ottiene altre informazioni di background e reazioni, alcune delle quali provenienti dai contributi sul sito. Questo servirà a scrivere un pezzo più analitico e contestualizzato per il giornale cartaceo[[59]](#footnote-60).

Significativa per comprendere quanto risulti fondamentale l’integrazione delle redazioni è la vicenda del «Washington Post»: il giornale della capitale americana infatti, è stato caratterizzato da una separatezza netta tra carta e digitale. Basti pensare che se la redazione centrale era a Washington, nel District of Columbia, quella online si trovava in un altro Stato, la Virginia. «Volevano creare un ambiente in cui [il sito] potesse crescere libero dai vincoli di un’organizzazione come il Washington Post. Ma ora non c’è alcun dubbio che il web sarà una parte significativa del nostro fututo»[[60]](#footnote-61), ha spiega Katharine Weymouth, publisher del Post, nel 2008.

Una misura interessante è quella adottata dal «New York Times», che prende avvio nel 2000. Prima di questa data l’edizione online era la replica di quella su carta, senza che perciò venissero sfruttate le potenzialità digitali. Con l’inizio del nuovo millennio, invece, è stato creato il *continuous news desk*, il cui compito è quello di garantire l’aggiornamento delle notizie sul sito e di intervenire con la copertura redazionale in caso di fatti di cronaca rilevanti. Viene dunque costituito un ponte tra le due redazioni che quindi hanno cominciato a collaborare. Ha scritto Keller, direttore del NYT:

Integrando le redazioni abbiamo in programma di ridurre ed eventualmente di eliminare la differenza tra il giornalisti del giornale e i giornalisti web – riorganizzando le nostre strutture e la nostra mente, in modo tale che il giornalismo web, in forme note o in forme ancora da inventare, divenga per noi naturale come lo scrivere e il correggere testi, senza perdere le qualità essenziali che fanno di noi il *Times*. I nostri lettori si stanno muovendo, e così noi.[[61]](#footnote-62)

L’idea di fondo che si è sviluppata è quindi che ad indirizzare la scelta dei lettori è la notizia, non il formato. Ciò significa che questa verrà pubblicata sul primo canale disponibile. Vengono quindi premiate le sinergie che si creano tra le redazioni, sempre meno distinte tra loro grazie al *continuous news desk*.

Interessante è anche il percorso intrapreso da «The Daily Telegraph», per la continua ricerca di nuovi formati messa in atto. La particolarità della testata, oltre ad una stretta cooperazione tra giornalisti, grafici e sviluppatori, è la struttura del luogo di lavoro, l’architettura che la redazione ha assunto per facilitare la collaborazione.

Come si vede dalla figura i desk di settore sono disposti attorno ad un hub centrale che funziona da coordinamento :

Ai desk spetta anche la responsabilità di interagire con gli spazi sociali della Rete più attinenti alla loro specializzazione: così al gruppo *Comment and Community* spetta la gestione della comunità online dei lettori del giornale, mentre alle *Foreign Operations* è affidato il compito di far girare i contenuti forniti da inviati e corrispondenti anche all’interno dei principali social network[[62]](#footnote-63).



Figura -Simulazione progettuale della nuova redazione del Daily Telegraph[[63]](#footnote-64)

In Italia ci si è accorti solo raramente dell’attualità di questa tematica e dunque gli editori hanno iniziato a lavorare in questo senso. Il nostro Paese paga soprattutto il ritardo con cui si è puntato sul mondo digitale, poiché si è rimasti legati ai vecchi modelli di business:

Troppo legati a modelli di business datati, e con incentivi legati alla stampa delle copie, i giornali italiani hanno investito sulle versioni online solo negli ultimi tempi,  e da poco sono nati anche da noi quotidiani esclusivamente su Internet. Come svegliatisi all’improvviso dal sonno, i nostri quotidiani si sono trovati nel bel mezzo di una rivoluzione, e hanno cercato di adattarsi. Innanzitutto sottostando alla legge del clic, per cui più pagine vengono visitate dagli utenti più chi fa pubblicità è disposto a pagare: poco importa se per ottenere quei clic si è costretti a drogare il sito, pubblicando cose che sulla carta nemmeno verrebbero considerate, da gallerie immagini che sfiorano il soft porno a ore di video su gattini intrappolati nella tazza del water, lucertole che cadono da un ramo, cani ballerini, gol in rovesciata da metà campo segnati nella sfida tra scapoli e ammogliati nel torneo di condominio. Ma queste sono le cose che fanno “massa”, e quindi pubblicità […][[64]](#footnote-65).

Chi invece ha dimostrato una certa attenzione a quanto stava accadendo nelle testate anglosassoni, cercando di restarne al passo, è «La Repubblica» che, nel Luglio del 2007, ha deciso di abbattere le divisioni tra la redazione tradizionale e quella online, palesando questa intenzione già ad inizio anno sul proprio sito[[65]](#footnote-66) . La redazione spiegava il crescente peso dei giornali digitali esponendo una sorta di programma degli obiettivi da raggiungere per far parte del futuro del giornalismo:

- Il sito web di un giornale non può essere considerato un "supplemento". Esso deve diventare sempre più il "terzo braccio" della direzione e della redazione, quello che consente alla testata di pensare se stessa e il proprio prodotto informativo senza più limiti di orario, di mezzo o di pubblico e di confrontarsi direttamente con concorrenti un tempo inimmaginabili: tv, radio e anche - sempre più - la produzione testuale e audiovisiva di singoli individui.   
- La testata sarà quindi sempre più libera di produrre un giornalismo definito dalle storie che vuole raccontare, piuttosto che dal mezzo che è obbligata ad utilizzare.

- Nel mondo questo sta già comportando una integrazione crescente delle redazioni, fino alla scomparsa del concetto stesso di redazione "di carta" e redazione "web" (il che non vuol dire, naturalmente, che non ci possa essere gente destinata a produrre testi per la carta, piuttosto che storie per il web). Anche i responsabili dei settori verticali (Esteri, Sport, Cronaca, ecc.) dovranno essere coinvolti nelle scelte dei mezzi o del mix di mezzi più adatti alla storia che intendono raccontare.   
- Il sito web del giornale, così concepito, cesserà di essere solo "il giornale del giorno prima" (come ci piaceva descriverci dieci anni fa), e diventerà anche il luogo dove il giornale-giornale (quello "del giorno dopo") può rinviare per testi, documenti, approfondimenti e trattamenti multimediali/interattivi.

L’integrazione che «La Repubblica» ha proposto, quindi, si è concretizza nella condivisione degli spazi lavorativi e, soprattutto, nella strettissima collaborazione tra giornalisti: la redazione del cartaceo stabilisce la strategia giornalistica mentre il quotidiano digitale detta l’attualità e la scaletta delle notizie. Si è strutturato così tra queste due un dialogo serrato poiché solo in questo modo si può creare la possibilità di proporre un prodotto editoriale valido. I Attualmente infatti, se mentre l’online è sempre attenta, pescando le notizie battute dalle agenzie e presentandole sul sito, aggiornandole mano mano che queste prendono corpo, il prodotto a stampa provvede all’approfondimento in un secondo momento, quando la storia è ben delineata. Il procedimento messo in atto è lo stesso che avviene per le testate estere, dove viene rispettata l’esigenza di pubblicare sul primo canale disponibile per battere la concorrenza, per porsi come riferimento per il lettore puntando su velocità e su autorità.

L’accento inoltre proposto da Repubblica.it come centrale nella propria agenda è quello sull’importanza di offrire un prodotto più variegato possibile, sviluppando quindi le possibilità del multimediale:

- La testata giornalistica digitale già adesso può e deve distribuire il proprio prodotto su diverse piattaforme: non solo carta, ma anche tv, radio, web e telefonia mobile. In prospettiva, però, i nuovi sviluppi tecnologici e commerciali (vedi la presentazione di iPhone della Apple) tenderanno a cancellare anche le storiche differenze tra le diverse piattaforme, unificate in strumenti che sono in realtà nodi di rete multimediali e portatili, delle robe che continuiamo a chiamare "telefonini"   
solo per convenzione.

- Il bello del nuovo ambiente digitale non è tuttavia solo la fungibilità del contenuto rispetto a diverse piattaforme, ma la possibilità di creare prodotti integrati. Prodotti dove al testo, al video, all'audio, alla foto, all'animazione e all'interattività, vengono affidati compiti specifici, all'interno di un'unica narrazione. In questo senso non basta mettere un video accanto al testo per avere una storia "multimediale". 

Altrettanto importante è l’aspetto riguardante lo spazio da dedicare ai propri lettori, visti come una comunità con cui bisogna conversare:

- In un mondo dove le distinzioni tra comunicatori professionali e pubblico sono evanescenti, occorre abbandonare l'idea di un prodotto chiuso e definito. Non è possibile ignorare che in rete si configura una società che "conversa" in pubblico, anche a prescindere da noi. A questa "conversazione" occorre aprirsi. I contenuti che avranno "più benzina in corpo", saranno quelli più credibili, ma anche quelli più aperti alla discussione e a un processo pubblico di validazione.   
- Di qui l'opportunità di aprire ai commenti dei lettori, ai contenuti da essi proposti e di consentire - in una qualche misura - la distribuzione capillare dei contenuti proprietari. In prospettiva gli utenti possono diventare fonti di un'informazione più capillare e localizzata di quanto qualunque giornalista possa sperare di essere.

- Il sito può diventare anche il "luogo della trasparenza". Ad esempio: un'inchiesta che sul giornale può avere solo un certo spazio, potrebbe rinviare al sito per la documentazione originale, le interviste integrali, le informazioni di contesto che - come accade per le note e le appendici documentarie nei saggi – possono dare maggiore credibilità al servizio e alla testata.[[66]](#footnote-67)

Interessante notare come, sebbene di fatto questo processo sia giunto a compimento (le redazioni della carta e del digitale di fatto collaborano strettamente), molte delle tematiche messe in evidenza siano tuttora attuali. Conversazione, condivisione e spazio riservato ai lettori sono direzioni verso cui ci si è rivolti ma che tuttavia richiedono un continuo aggiornamento e sempre nuove soluzioni.

Nella stessa direzione si è mosso ultimamente anche il «Sole 24 Ore» che prende spunto dal rinnovamento del sito, avvenuto nel Gennaio appena trascorso. Nelle parole stesse del Gruppo si dichiara che

Il lancio del nuovo sito riguarda in realtà una più ampia riorganizzazione integrata carta-digitale della redazione e rappresenta il primo step del percorso digitale intrapreso dal Gruppo 24 Ore per valorizzare i propri contenuti in un contesto dove sta radicalmente cambiando il modo di fruire i contenuti informativi da parte di lettori e utenti[[67]](#footnote-68)

Per fare questo, come si è visto tra l’altro per le altre testate, bisogna ripensare all’organizzazione del lavoro in redazione, attuata grazie all’istituzione di una *newsroom* unica sia per la carta che per il web. Si tratta nello specifico di un

nuovo superdesk centrale, composto da 12 giornalisti guidati da Marina Macelloni, Mauro Meazza e Guido Palmieri, avrà il compito di pianificare la copertura delle news e l’organizzazione dei servizi in funzione dei cintenuti da declinare nei singoli mezzi; coordinerà video, analisi e contenuti, free e a pagamento, con una scansione basata sulle priorità editoriali del mezzo cartaceo e dei mezzi digitali in formato sito o in versione tablet; attiverà in tempo reale tutta la filiera informativa legata a una notizia, dalla breaking news sul sito all’inchiesta per il quotidiano. Parallelamente è stata rafforzata anche la redazione online guidata da Luca Benecchi[[68]](#footnote-69)

Infine, «La Stampa» ha provveduto, nel corso del 2012, all’inserimento nell’organico di tre figure nuove per puntare al rinnovamento: un digital editor (Marco Bardazzi), un web editor ed un social media editor. Queste assunzioni rispondono all’esigenza di adattarsi alle caratteristiche che la nuova professione richiede e, per quanto possibile, «ad anticipare i cambiamenti ulteriori che verranno»[[69]](#footnote-70), riorganizzando anche la struttura redazionale. Si tratta anche in questo caso di integrare «in modo veloce e efficace carta e digitale, per decidere se una notizia deve essere subito pubblicata sul sito web o va riservata solo alla carta, per coordinare il lavoro di giornalisti che sono chiamati a misurarsi non più soltanto con la parola scritta ma anche con le fotografie, gli audio e i video»[[70]](#footnote-71).

Anche l’Italia quindi si inserisce, seppure in ritardo, in quel processo di rinnovamento che i giornali di tutto il mondo sono stati e tuttora sono chiamati ad operare. L’importanza di ciò è emersa anche nel Convegno dell’Ordine dei giornalisti della Lombardia tenutosi in Ottobre, che ha affrontato proprio questo tema:

La conclusione della ricerca è la necessità per tutti, giornalisti, editori, providers, lettori, ascoltatori […] di stare al passo con l’incredibile rapidità con cui si evolvono le innovazioni tecnologiche. La principale tendenza che si evince dallo scenario mostrato dalla ricerca è, in sintesi, quella della convergenza: le fonti di informazione da poco affacciatesi sulla scena, infatti, si aggiungono a quelle tradizionali e nell’esperienza quotidiana del lettore e dell’ascoltatore convivono con esse. L’effetto che il loro ingresso nel panorama dell’informazione provoca sui media tradizionali si misura nell’alto grado di specializzazione cui questi ultimi sono costretti a tendere, al fine di essere riconoscibili in un mondo in cui non sono più i soli protagonisti. L’immagine dell’equilibrio tra carta e rete, evocato dal titolo del convegno, suggerisce la difficoltà nel mantenere aperta una partita i cui partecipanti presentano caratteristiche differenti tra loro e sono alla ricerca di una nuova identità in seguito all’avvento di internet, che si è imposto come medium vincente su più fronti: per la pluralità di voci cui dà spazio, per l’assenza di censure e manipolazioni e per la comodità di fruizione.[[71]](#footnote-72)

Naturalmente questo non vuol dire rinunciare alla qualità dell’informazione in favore della rapidità nel dare le notizie. Questa integrazione deve essere infatti portata avanti sempre tenendo a mente che il vero successo di un giornale è determinato in primo luogo dall’accuratezza e dalla qualità con cui tali informazioni vengono fornite. Rapidità e qualità non sono le facce opposte della stessa medaglia, quanto piuttosto sono attributi che costituiscono le principali caratteristiche della notizia nel nuovo panorama mediale. Un esempio dell’evoluzione del modo di lavorare con una varietà sorprendente di canali è il sistema All News in cui le varie piattaforme collaborano insieme per fornire un servizio completo, a 360 gradi, in una redazione integrata a tutti i livelli.

Come visto sino ad ora, tra le parole chiave dell’editoria di questi anni c’è stata e c’è ancora dunque la transizione al digitale. Per quanto riguarda l’Occidente, questo processo è ormai in atto da tempo e tutti i giornali hanno un proprio sito, che non è una semplice traslazione online della versione cartacea, ma propone contenuti originali, pensati proprio per questo mezzo. Non solo, molti giornali hanno preferito, in alcuni casi in verità costretti, il web piuttosto che la carta, abbandonandola. Altri ancora sono stati pensati e dunque nati esclusivamente nella loro versione digitale. La transizione ha dunque coinvolto un po’ tutto il mondo editoriale e, da più o meno quindici anni, rappresenta quasi un dogma che non si può ignorare. Tuttavia in questo arco temporale, non si è riusciti a trovare un modo per produrre ricavi di una certa portata dal web. Infatti la ricerca di un nuovo modello di guadagno sta facendo davvero pochi progressi. La pubblicità di Internet, come visto nei precedenti capitoli, non riesce a sopperire al calo di quella su carta (-41% per gli Stati Uniti negli ultimi 5 anni; -44% in Italia dal 2007 al 2011) ed anzi rappresenta una percentuale molto bassa del fatturato aziendale: nel nostro paese ammonta all’1,5%. Da questi numeri si percepisce l’urgenza con cui ci si debba muovere per rintracciare forme di reddito alternative alla pubblicità su stampa.

**3.5.1- Dall’America possibili modelli di business**

Come spesso avviene, osservare quanto accade in America può risultare utile nel tentativo di individuare un modello di business attuabile anche in Italia. Ebbene, secondo il Pew Research Center for exellence in journalism

il passaggio per rimpiazzare le perdite dei giornali stampati in reddito digitale[…] sembra essere più difficile di quanto i dirigenti non vorrebbero e con questo ritmo la maggior parte dei giornali continuano a rimpicciolirsi con velocità allarmante […].La maggior parte dei giornali non si stanno impegnando nelle nuove categorie di reddito digitale che, momentaneamente non sufficienti,si prevede cresceranno nel futuro. I dirigenti prevedono che redazioni continueranno a restringersi, più giornali chiuderanno e molti giornali consegneranno copie stampate solo un paio di giorni a settimana.[[72]](#footnote-73)

La ricerca, svolta nel corso del 2012, conferma che la media dei giornali studiati si trovano nella situazione in cui per ogni dollaro guadagnato sul web se ne perdono sette sulla carta. Difficoltà che sono rispecchiate nelle parole dei dirigenti delle testate (che nella ricerca rimangono anonimi): «Abbiamo tutti questi [nuovi] prodotti su cui stiamo lavorando e che pensiamo porteranno a dei risultati sostenibili, ma abbiamo bisogno di mangiare oggi». Sta a significare che ciò che coinvolge tutti gli editori è la paura di compiere scelte sbagliate. Infatti:

L’industria è inibita da vari ostacoli che i dirigenti stessi riconoscono. Uno di questi è la difficoltà nel cambiare il comportamento di persone formate nei modi di un’ industria monopolistica e matura.  
Un'altra difficoltà è l’inevitabile fatto che la parte in crescita dell’industria giornalistica (il digitale) fornisce una piccolissima parte del reddito, mentre la parte che sta scomparendo, la stampa, fornisce la maggior parte dei soldi, un paradosso difficile da resistere.  
Un sentimento diffuso è che ,15 anni dopo la transizione al digitale, i dirigenti pensano di essere ai primi stadi del capire come procedere.[[73]](#footnote-74)

Tuttavia è necessario trovare delle strade percorribili per garantire la propria permanenza nel mercato delle notizie, tentativi che vengono messi in risalto dalla ricerca del Pew Research Center. Tra questi, di sicuro interesse è la concentrazione che gli editori riversano sulla pubblicità mirata, basata cioè sul comportamento dell’utente. Questa misura potrebbe infatti a notevoli sviluppi, mostrando al visitatore la possibilità di acquistare ciò che gli interessa, accrescendo così le opportunità di guadagno. Sui 38 giornali della ricerca «solo il 40% dei giornali che hanno fornito I dati dicono che la pubblicità mirata sia una parte importante per le proprie vendite. Anche se molti giornali non si siano concentrati su di essa, la pubblicità mirata o “intelligente” dovrebbe dominare il guadagno digitale entro il 2014»[[74]](#footnote-75). I giornali inoltre stanno puntando sull’adozione di programmi come Dailydeals.com o Groupon, ovvero siti di comunicazione e marketing che permettono ai propri iscritti di accedere ad offerte giornaliere scontate. Nel 2011 questa tipologia pubblicitaria ha rappresentato solo il 5% del guadagno, ma è in crescita. Tuttavia ci sono punti di vista differenti: chi vede in questa soluzione grandi possibilità e chi, invece, non ha fiducia in questi siti. Si punta inoltre sulla telefonia mobile, tema già affrontato in precedenza, poiché si ritiene che nei prossimi anni possa rappresentare un’importante fonte di reddito, e sull’organizzazione di eventi. Questa misura, tuttavia, non sembra trovare l’entusiasmo dei dirigenti che, giustamente, preferiscono puntare sul giornale stesso per il rilancio della propria azienda.

Un punto fermo è sicuramente quello di dedicarsi alla crescita del digitale. Per fare questo ci si sta dirigendo verso l’assunzione di personale con competenze nel web, oltre a promuovere programmi di formazione all’interno delle redazioni per migliorare questo aspetto. Bisogna però considerare che al momento la stampa rimane ancora la maggiore fonte di guadagno (90% in diminuzione). Ci si trova quindi di fronte una situazione in bilico tra un settore che detiene la quasi totalità del reddito ma è in forte calo da una parte, ed dall’altra un segmento che sta conoscendo una crescita esponenziale di cui però non si conoscono ancora le regole ed i meccanismi.

**3.6- I due maggiori quotidiani italiani a confronto: le soluzioni di Repubblica ed i problemi del Corriere**

Anche in Italia la situazione è simile, senza che ci sia cioè un modello di business chiaro che consenta ricavi sufficienti da Internet. Si è visto sino ad ora quali tentativi gli editori del nostro Paese stiano adottando per garantire la sopravvivenza alle proprie testate. Si è parlato di come si stia puntando sullo sviluppo di applicazioni su smartphon e tablet, sui tentativi di coinvolgere maggiormente il lettore grazie all’utilizzo dei social network, di come le nuove sfide abbiano imposto una ristrutturazione al livello del personale, con nuove figure professionali, e delle redazioni, ripensate eliminando i vecchi vincoli appartenenti ad un modello ormai non più applicabile e sul restyling di forma e contenuti che le testate hanno messo in atto per venire incontro alle esigenze del lettore e per ridurre i costi. Bisogna però pensare ad un metodo per monetizzare da Internet, pensando sia a strategie a lungo termine, ma incrementando anche la risalita dei conti aziendali sul breve periodo. Proprio questa esigenza ha portato «La Repubblica» ad una decisione che ha provocato e provocherà ancora un lungo dibattito: all’inizio di Dicembre infatti Carlo De Benedetti, presidente del Gruppo Editoriale L’Espresso, ha dichiarato in un programma televisivo di La7 che nel corso del 2013 Repubblica.it adotterà il paywall sul modello già scelto dal «New York Times». Sarà dunque possibile leggere per un primo periodo 20 articoli mensili, passato il quale questi scenderanno a 10 (i dettagli sono ancora da definire), poi si dovrà pagare. Il presidente difende la scelta dichiarando: «Noi siamo gli unici che guadagnano, vuol dire che facciamo le cose diversamente dagli altri. Noi facciamo la nostra strada, poi se gli altri vogliono farne un’altra la facciano»[[75]](#footnote-76). In questo modo vuole rispondere a quanti hanno criticato l’adozione del sito a pagamento, non ritenendolo evidentemente indicato per uscire dalla crisi e a chi pensa che questa scelta possa dirottare i lettori verso altri siti gratuiti. Infatti nell’intervista viene ribadito come Repubblica.it sia il primo sito di quotidiani in Italia e che questo risultato è frutto dell’autorevolezza e della qualità dell’informazione proposta dalla testata (e che la qualità si paga). D’altronde i risultati del quotidiano del «New York Times» sono incoraggianti, con 500mila abbonamenti solo nei primi 12 mesi. Bisogna però considerare il diverso contesto in cui questa scelta viene operata. Infatti Pier Luca Santoro guarda con scetticismo a questa possibilità, individuando le ragioni del successo del «New York Times» in un brand forte che può contare sull’appoggio dei propri lettori. E’ proprio questo che secondo il giornalista manca ai quotidiani italiani. Inoltre il Times ha optato per un paywall per la verità molto permeabile, aggirabile cioè semplicemente accedendo dai social network. Forse sta qui la chiava del futuro del muro di Repubblica.it: meno sarà permeabile più veloce sarà il cambiamento delle abitudini dei lettori e, quindi, più rapido l’esodo verso altri siti. C’è invece chi vede con favore l’assunzione di questo mezzo, vedendo in esso un giusto strumento per ricavare utili da Internet, ed anche per proteggere il lavoro dei giornalisti. Il paywall infatti potrebbe in un certo senso funzionare come una sorta di copyright, il diritto d’autore che manca agli articoli online. E’ una scelta coraggiosa, che solo il tempo ne sancirà il successo o il fallimento. Fatto sta che anche in Italia sembra stia cambiando l’equilibrio affermatosi sino ad ora, quell’equazione che voleva l’informazione digitale sempre gratuita. Successo o meno, quello che bisogna riconoscere a «La Repubblica» è il coraggio di prendere una tale decisione in un momento così critico, perché è ormai chiaro l’impossibilità di continuare a perseverare con un modello non più applicabile.

Altro provvedimento interessante del sito della testata romana è la possibilità di personalizzare la propria pagina, selezionando gli articoli che più lo interessano. Ci si può infatti registrare al sito, accedendo anche tramite Facebook, e dunque aggiungere i propri argomenti che poi compariranno sulla pagina. Su questa sono anche presenti articoli selezionati, e mostrati automaticamente da Repubblica.it, in base al comportamento del visitatore. Si è dunque di fronte ad una possibile forma di MyJournal, un concetto teorizzato da Nicholas Negroponte. Secondo l’informatico americano, l’evoluzione del mercato dell’informazione si sta dirigendo verso la creazione di un giornale personale, fatto cioè su misura delle esigenze e degli interessi del lettore.

Chi invece non crede in questa prospettiva è il Corriere.it che non consente la possibilità di personalizzazione offerta dalla concorrenza. In precedenza Pratellesi, ex responsabile del sito, ha dichiarato che si consulta un

giornale on-line non solo per trovare ciò che ci interessa, ma perché andando a cercare ciò che interessa a noi, entriamo in contatto con una serie di altre storie, notizie, avvenimenti, che possono sorprenderci, incuriosirci, interessarci. E darci una panoramica di quello che succede nel mondo. Credo che la formula del “my newspaper” non sia quella più adatta ai siti d’informazione, perché eliminerebbe proprio l’effetto sorpresa e l’effetto omnibus.[[76]](#footnote-77)

Effettivamente navigando sul sito, sebbene ci sia la possibilità di connettersi con il proprio profilo di Facebook, non è consentita una strutturazione delle notizie preferite come invece avviene in Repubblica.it.

Anche per il «Corriere della sera» si è parlato di adozione del paywall nel corso del 2013. Più che in questa direzione, i provvedimenti del quotidiano sembrano indirizzati piuttosto verso una forte riduzione dei costi, una riorganizzazione delle proprie sedi, e con un ingente aumento di capitale. Secondo il piano industriale dell’amministratore delegato di RCS Mediagroup Pietro Scott Jovane, infatti, l’obiettivo è quello di rientrare delle forti perdite del 2012, da raggiungere con un aumento di capitale( si parla di una cifra compresa tra i 400 e gli 800milioni euro), ma in particolare si parla di 800 esuberi di cui 640 in Italia ed il resto in Spagna. E’ un taglio di non poco conto, soprattutto se si considera che l’organico del gruppo conta circa 5000 dipendenti. Un piano che prevede inoltre la chiusura di dieci testate[[77]](#footnote-78), rappresentanti circa il 20% del fatturato complessivo. Non solo, Jovane ha anche preso la decisione di destinare ad altri usi le sedi di via Solferino, storica collocazione del giornale, e quella di via S. Marco, della «Gazzetta dello Sport». Al loro posto i giornalisti verrano trasferiti nella torre RCS a Crescenzago. In questo modo, secondo il comunicato del comitato della redazione, verrebbe meno la stretta collaborazione tra giornalisti e tipografia necessaria per la qualità del prodotto editoriale. Atto che secondo ancora il comunicato sarebbe una vera e propria violazione:

Certo, la tecnologia consente di comporre un giornale «bionico», le cui parti vengono costruite in luoghi diversi e poi assemblate con escamotage informatici. Però con perdite di tempi preziosi per l’accuratezza dell’informazione e con la rinuncia tout court a una circolazione sanguigna che fa la differenza tra un corpo vivo e uno meccanico.

La Rcs Mediagroup ha annunciato di voler mettere in atto questo tipo di violazione dell’organismo Corriere della Sera: smembrando la redazione dalla tipografia e immaginando persino di scorporare alcune parti di redazione dal suo insieme. Qualcuno resterebbe in via Solferino, altri verrebbero trasferiti a Crescenzago[[78]](#footnote-79).

Si parla anche di implementare l’area digitale per favorire la crescita dei ricavi, tuttavia il Cae (Comitato aziendale europeo) di RCS, esprime le proprie preoccupazioni: «Le prospettive di sviluppo del fatturato di gruppo, affidate in larghissima parte alle attività collegate al digitale, sono tutte da verificare nella loro realizzazione concreta, e ancora indeterminati sono gli ambiti di intervento degli investimenti industriali previsti»[[79]](#footnote-80). Una situazione molto delicata dunque, che prende le mosse dall’operato di Antonello Perricone, il precedente amministratore delegato. In particolare forti dubbi aveva suscitato la cifra sborsata da RCS per l’acquisto del gruppo multimediale spagnolo Recoletos pari a 1,1 miliardi di euro nel 2007. Le perplessità sono scaturite in considerazione del fatturato dell’azienda iberica che nel 2006 ammontava a 304 milioni. Sarà lo stesso Perricone che nell’assemblea degli azionisti il prossimo Aprile dovrà rispondere del proprio operato e del perché sosteneva che «il gruppo spagnolo è una realtà fortemente integrata a seguito di una serie di interventi societari»[[80]](#footnote-81) le quali «hanno permesso la realizzazione di notevoli sinergie e risparmi di costi strutturali». Ancora dubbi riguardo le previsioni che attribuivano a RCS «la capacità di sopportare il debito finanziario anche in presenza, nel corso dei prossimi anni, di un eventuale rialzo dei tassi d’interesse».

Affermazioni la cui verità viene smentita dall’operato di Jovane che, come detto, intende operare una ricapitalizzazione ingente, con la quale si vuole intervenire sul piano di sviluppo e la gestione della parte finanziaria: «le verità primarie in Rcs sono aver fatto approvare il piano di sviluppo a dicembre e soprattutto gestire la parte finanziaria, che e' molto complicata, con la rivisitazione delle scadenze del debito in modo che coincidano con il fabbisogno del piano, anche oltre il 2015. I due temi vanno di pari passo»[[81]](#footnote-82). Un debito che ammonta a circa 800 milioni di euro, di cui 700 in scadenza a fine 2013.

La situazione di profonda difficoltà del gruppo del «Corriere della sera», sebbene abbia una storia che rimanda ad una particolarità nella gestione aziendale, come si è visto non è solitaria: in Italia sono molte le imprese del settore che si trovano in una fase di seria recessione. Si ricordi infatti che nel corso del 2012 ben 60 di queste hanno dichiarato lo stato di crisi. Ciò che sta accadendo è infatti osservabile in una prospettiva più ampia, in cui gli editori non hanno ancora le idee chiare su come agire nonostante i tentativi sin qui descritti.

Le difficoltà maggiori, come ribadito più volte nel corso di questo capitolo, riguardano sicuramente la sostituzione di un modello di business, basato sulla raccolta pubblicitaria sulla carta stampata, che non può più essere valido o conforme all’evoluzione che sta caratterizzando il mercato editoriale. Quello che serve è una politica di intervento comune, una collaborazione tra i vari editori per trovare una soluzione quanto più rapidamente possibile. In questo senso si leggano le preoccupazioni espresse dalla FIEG nella “lettera aperta al futuro governo”[[82]](#footnote-83). Tra i vari temi trattati, pressante è l’esigenza di una riforma del settore:

Noi editori consideriamo la tutela della libertà di stampa e la diffusione delle notizie una funzione pubblica e insieme un'attività d'impresa che va salvata perché essenziale alla vita democratica del Paese. […]

L'editoria italiana sta vivendo un passaggio epocale: agli effetti della congiuntura economica si aggiunge il rapido avanzare delle tecnologie digitali, con effetti rivoluzionari nelle abitudini delle persone e sul mercato.In questo difficile contesto è urgente un ripensamento complessivo del settore editoriale come base per una politica industriale capace di frenare la flessione produttiva e di cogliere le occasioni di sviluppo attraverso una decisa modernizzazione[[83]](#footnote-84).

Un cambiamento che deve avvenire anche con il ripensamento della distribuzione dei finanziamenti pubblici, concessi con eccessiva facilità:

Pubblicamente e ripetutamente ci siamo detti favorevoli e abbiamo operato per una ventata di moralizzazione e trasparenza che privilegi l'innovazione e non perpetui rendite di posizione politiche.  
In questo quadro e con questi limiti, un intervento pubblico sul fronte della domanda […] è indispensabile per superare l'emergenza e tutelare davvero il pluralismo […].[[84]](#footnote-85)

Indispensabile è anche trovare una soluzione che tuteli il lavoro dei giornalisti:

Libertà di stampa e pluralismo sono possibili solo con imprese editrici autonome ed economicamente sane, che operino in un contesto di regole di mercato. Rafforzare l'effettività della tutela del diritto d'autore in Internet rispetto ai molteplici fenomeni di sfruttamento parassitario dei contenuti editoriali significa rafforzare le imprese stesse, la loro economicità e la loro capacità di sviluppare e sperimentare nuove forme di comunicazione multimediale.

Anche attraverso queste riforme l’editoria italiana ha la possibilità di uscire da questa crisi che ne sta minando le basi e ne mette a rischio la sopravvivenza. La sfida è impegnativa, ma necessaria affinché venga tutelato il ruolo della stampa e dell’informazione, che rappresenta « un bene comune, patrimonio di tutti coloro che sono interessati alla salute della democrazia liberale e sanno valutare l'importanza determinante di giornali liberi: per la vita civile e la crescita di una società»[[85]](#footnote-86).

1. http://www.economiaweb.it/editoria-in-crisi-mercato-in-subbuglio/ [↑](#footnote-ref-2)
2. Ivi [↑](#footnote-ref-3)
3. Articolo su «Corriere sella sera» del 16/02/2013, p.26 [↑](#footnote-ref-4)
4. http://it.ejo.ch/8548/nuovi-media/difficile-di-questi-tempi-essere-un-editore [↑](#footnote-ref-5)
5. M. Russo, V. Zambardino, *Eretici digitali*, Apogeo, Milano, 2009 [↑](#footnote-ref-6)
6. Ivi, pp. 38-39 [↑](#footnote-ref-7)
7. Ivi, p. 40 [↑](#footnote-ref-8)
8. http://www.economist.com/news/international/21565928-newspapers-woes-grow-some-are-lobbying-politicians-make-google-pay-news-it [↑](#footnote-ref-9)
9. Ivi [↑](#footnote-ref-10)
10. http://www.fieg.it/salastampa\_item.asp?sta\_id=716 [↑](#footnote-ref-11)
11. Ivi [↑](#footnote-ref-12)
12. Ivi [↑](#footnote-ref-13)
13. http://www.fieg.it/salastampa\_item.asp?page=1&sta\_id=727 [↑](#footnote-ref-14)
14. http://www.masternewmedia.org/it/2009/01/16/il\_futuro\_dei\_giornali\_laggregazione\_di\_nuove.htm [↑](#footnote-ref-15)
15. Ivi [↑](#footnote-ref-16)
16. http://www.gruppoespresso.it/it/sala-stampa/gruppo-espresso-informa/gruppo-espresso-informa/documento/huffington-post-italia-in-forte-crescita.html [↑](#footnote-ref-17)
17. Ivi [↑](#footnote-ref-18)
18. http://daily.wired.it/news/internet/2012/09/25/huffington-post-italia-annunziata-come-e-65221.html [↑](#footnote-ref-19)
19. Ivi [↑](#footnote-ref-20)
20. Ivi [↑](#footnote-ref-21)
21. http://www.huffingtonpost.it/lucia-annunziata/un-nuovo-media-per-un-nuo\_b\_1910466.html?utm\_hp\_ref=italy [↑](#footnote-ref-22)
22. Ivi [↑](#footnote-ref-23)
23. Ivi [↑](#footnote-ref-24)
24. http://it.ejo.ch/8326/nuovi-media/linformazione-italiana-tra-sharing-mirage-e-low-engagement [↑](#footnote-ref-25)
25. http://www.i-b.com/facebook\_top\_newspapers/I&B\_Facebook\_Top\_Newspaper\_2012.pdf [↑](#footnote-ref-26)
26. Ivi [↑](#footnote-ref-27)
27. Ivi [↑](#footnote-ref-28)
28. http://news.pmiservizi.it/news/internet-news/ricerca-strategia-social-media-marketing-quotidiani.html [↑](#footnote-ref-29)
29. http://it.ejo.ch/8326/nuovi-media/linformazione-italiana-tra-sharing-mirage-e-low-engagement [↑](#footnote-ref-30)
30. Ivi [↑](#footnote-ref-31)
31. Ivi [↑](#footnote-ref-32)
32. Ivi [↑](#footnote-ref-33)
33. http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/12/26/google-news-crumbles-and-more-2013-media-predictions/ [↑](#footnote-ref-34)
34. Ivi [↑](#footnote-ref-35)
35. Ivi [↑](#footnote-ref-36)
36. Ivi [↑](#footnote-ref-37)
37. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.opentecheng.laRepubblica&hl=it [↑](#footnote-ref-38)
38. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hit.corriere.viewer&feature=search\_result [↑](#footnote-ref-39)
39. Tutti i dati relativi ai costi delle applicazioni su https://itunes.apple.com [↑](#footnote-ref-40)
40. http://daily.wired.it/news/cultura/quotidiani-su-ipad-i-voti-di-wired.html - content [↑](#footnote-ref-41)
41. http://www.repubblica.it/tecnologia/2013/02/06/news/da\_oggi\_rsera\_gratuito\_su\_ipad\_e\_computer\_con\_il\_giornale\_di\_carta-52056987/ [↑](#footnote-ref-42)
42. Rapporto FIEG 2009-2011, p. 30 [↑](#footnote-ref-43)
43. V. Sabadin, *L’ultima copia del «New York Times»*, Donzelli Editore, Roma, 2007, pp. 19-20 [↑](#footnote-ref-44)
44. Ivi, p. 20 [↑](#footnote-ref-45)
45. Ivi, p. 22 [↑](#footnote-ref-46)
46. Ivi, p. 23 [↑](#footnote-ref-47)
47. Ivi, pp. 31-32 [↑](#footnote-ref-48)
48. Ivi, pp. 32-33 [↑](#footnote-ref-49)
49. Rapporto FIEG 2001-2004, p. 27 [↑](#footnote-ref-50)
50. Rapporto FIEG 2009-2010, p. 28 [↑](#footnote-ref-51)
51. V. Sabadin, *L’ultima copia del «New York Times»*, Donzelli Editore, Roma, 2007, p. 7 [↑](#footnote-ref-52)
52. http://www.repubblica.it/economia/finanza/2012/10/24/news/gruppo\_espresso\_in\_utile-45231175/ [↑](#footnote-ref-53)
53. S. Maistrello, *Giornalismo e nuovi media*. *L’informazione al tempo del citizen journalism*, Apogeo s.r.l., Milano, 2010, p. 102 [↑](#footnote-ref-54)
54. M. Russo, V. Zambardino, *Eretici digitali*, Apogeo s.r.l., Milano, 2009, p. 192 [↑](#footnote-ref-55)
55. Ivi, pp. 192-193 [↑](#footnote-ref-56)
56. V. Sabadin, *L’ultima copia del «New York Times»*, Donzelli Editore, Roma, 2007, p. 125 [↑](#footnote-ref-57)
57. M. Pratellesi, *New Journalism*, Pearson Paravia Bruno Mondadori s.p.A., Milano, 2008, p. 51 [↑](#footnote-ref-58)
58. A p. 19 [↑](#footnote-ref-59)
59. http://www.guardian.co.uk/media/2008/jan/07/pressandpublishing.digitalmedia [↑](#footnote-ref-60)
60. M. Russo, V. Zambardino, *Eretici digitali*, Apogeo s.r.l., Milano 2009, p. 197 [↑](#footnote-ref-61)
61. S. Maistrello, *Giornalismo e nuovi media*. *L’informazione al tempo del citizen journalism*, Apogeo s.r.l., Milano, 2010, p. 105 [↑](#footnote-ref-62)
62. Ivi, p. 111 [↑](#footnote-ref-63)
63. Ivi, p. 111 [↑](#footnote-ref-64)
64. http://www.ilfoglio.it/soloqui/12253 [↑](#footnote-ref-65)
65. http://www.repubblica.it/2007/01/speciale/altri/2007decennale/futuro-tedeschini/futuro-tedeschini.html [↑](#footnote-ref-66)
66. Ivi [↑](#footnote-ref-67)
67. http://www3.varesenews.it/scienza\_tecnologia/il-nuovo-sole24orecom-la-bellezza-della-carta-e-la-forza-del-web-253616.html [↑](#footnote-ref-68)
68. Ivi [↑](#footnote-ref-69)
69. http://www.lastampa.it/2012/02/06/cultura/opinioni/lettere-al-direttore/un-cambio-di-passo-verso-il-nostro-futuro-1Jbt688bzj2VNnm17UwaoI/pagina.html [↑](#footnote-ref-70)
70. Ivi [↑](#footnote-ref-71)
71. http://www.engagingthereader.it/wp-content/uploads/Ping-Pong-tra-carta-e-rete-la-partita-%C3%A8-aperta.-Notizie-dal-convegno-sul-futuro-del-giornalismo.pdf [↑](#footnote-ref-72)
72. http://www.journalism.org/analysis\_report/search\_new\_business\_model [↑](#footnote-ref-73)
73. Ivi [↑](#footnote-ref-74)
74. Ivi [↑](#footnote-ref-75)
75. Qui l’intervista integrale: http://www.youtube.com/watch?v=umhWYfRoENc [↑](#footnote-ref-76)
76. http://www.giornalismoestoria.it/getpage.aspx?id=1010 [↑](#footnote-ref-77)
77. “A”, “Astra”, “Brava Casa”, “Yacht & Sail”, “Max”, “Europeo”, “Novella”, “Visto”, “Ok Salute” e “Il polo dell’enigmistica” [↑](#footnote-ref-78)
78. http://www.reporter2dot0.com/il-comunicato-del-comitato-di-redazione-del-corriere/ [↑](#footnote-ref-79)
79. http://www.iconfronti.it/mannaia-rcs-800-tagli-e-chiude-via-solferino/ [↑](#footnote-ref-80)
80. Discorso all’assemblea degli azionisti RCS del 21 Giugno 2011 [↑](#footnote-ref-81)
81. http://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Economia/Rcs-Jovane-aumento-capitale-finanziamento-vanno-pari-passo/22-02-2013/1-A\_005098162.shtml [↑](#footnote-ref-82)
82. http://www.fieg.it/ [↑](#footnote-ref-83)
83. Ivi [↑](#footnote-ref-84)
84. Ivi [↑](#footnote-ref-85)
85. Ivi [↑](#footnote-ref-86)