

POLITECNICO DI MILANO

II Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale



**DA CASE EDITRICI A MEDIA COMPANIES:
ANALISI DELL'OFFERTA ONLINE E DEI MODELLI DI
BUSINESS DEGLI EDITORI DI PERIODICI**

Relatore: Prof. Ing. Giovanni TOLETTI

Correlatore: Ing. Andrea LAMPERTI

Tesi di Laurea di:

Stefania CAZZANIGA

Matr. 725334

Anno Accademico 2010-2011

*Ai miei genitori, a Nicola,
alle nonne Nucci e Alice,
a Marta,
a Martina e Federico.*

Stefy

*Ringrazio l'Ing. Giovanni Toletti e l'Ing. Andrea Lamperti
per l'aiuto e per i consigli che mi hanno dato
durante la stesura di questa tesi.*

*Un grazie particolare agli amici Andrea, Valeria ed Arianna
che mi hanno accompagnato durante il percorso di studi
e hanno condiviso con me le fatiche per arrivare a questo importante traguardo;*

*a Nicola che non mi ha mai fatto mancare il suo sostegno
e mi ha sempre incoraggiato anche nei momenti più difficili;*

*un grazie particolare ai miei genitori che mi hanno sempre sostenuto
e senza i quali tutto questo non sarebbe stato possibile
Stefy*

Sommario

1	INTRODUZIONE	2
1.1	Scopo della ricerca.....	2
1.2	Abstract.....	2
1.3	I risultati.....	3
2	IL MERCATO DELL'EDITORIA IN ITALIA.....	5
2.1	Introduzione e metodologia dell'analisi.....	5
2.2	Il quadro economico.....	5
2.3	Il quadro generale dell'editoria.....	7
2.4	La stampa quotidiana.....	9
2.4.1	I ricavi.....	9
2.4.2	Abbonamenti, tiratura e rese.....	12
2.4.3	Lettori offline e online.....	16
2.5	La stampa periodica.....	17
2.5.1	I ricavi.....	17
2.5.2	Abbonamenti, tiratura e rese.....	22
2.5.3	Lettori offline e online.....	25
2.6	La pubblicità.....	27
3	IL MERCATO ITALIANO DELL'EDITORIA PERIODICA ONLINE	32
3.1	Modalità e metodologia di analisi.....	32
3.2	Metodologia del censimento.....	33
3.3	Analisi del censimento.....	35
3.3.1	I servizi offerti.....	41
3.4	Analisi video.....	47
3.4.1	Metodologia dell'analisi.....	47
3.4.2	Analisi delle aree video.....	49

4	CARTA, WEB E TABLET: VERSO LA MULTICANALITÀ.....	53
4.1	Introduzione.....	53
4.2	L'evoluzione delle case editrici.....	53
4.2.1	iPad.....	56
4.2.2	Il ruolo del web tra carta e iPad.....	61
4.2.3	Facebook.....	63
5	I BUSINESS MODELS DELLE CASE EDITRICI A CONFRONTO.....	67
5.1	Introduzione e metodologia dell'analisi.....	67
5.2	Analisi dei business models delle case editrici sul web.....	67
5.3	Strategia.....	71
5.4	Organizzazione.....	73
5.5	La segmentazione del mercato.....	75
5.6	Prodotti e servizi offerti Online.....	77
5.7	Canali di distribuzione.....	78
5.8	Sintesi.....	79
6	I CASI DI STUDIO DEL SETTORE EDITORIALE.....	80
6.1	Introduzione.....	80
6.2	Struttura dell'analisi.....	81
6.3	Il caso Editoriale Domus.....	82
6.3.1	Organizzazione.....	84
6.3.2	Prodotti e servizi offerti.....	86
6.3.3	Modello di business e strategia.....	88
6.3.4	Nuovi Devices.....	90
6.3.5	Tecnologia.....	90
6.3.6	Il sito di Quattroruote.....	93
6.4	Il caso Hachette Rusconi.....	99
6.4.1	Organizzazione.....	101

6.4.2	Prodotti e servizi offerti	102
6.4.3	Modello di business e strategia	104
6.4.4	Nuovi Devices	106
6.5	Il caso Mondadori	107
6.5.1	L'azienda	110
6.5.2	Prodotti e servizi offerti	112
6.5.3	Modello di business e strategia	113
6.5.4	Nuovi Devices	114
6.6	Il caso Gruner+Jahr/Mondadori	116
6.6.1	Organizzazione	118
6.6.2	Prodotti e servizi offerti	118
6.6.3	Modello di business e strategia	120
6.6.4	Nuovi Devices	123
6.6.5	Il sito di Focus.....	125
6.7	Il caso Condé Nast.....	128
6.7.1	Organizzazione	129
6.7.2	Prodotti e servizi offerti	130
6.7.3	Modello di business e strategia	131
6.7.4	Nuovi Devices	132
6.8	Il caso Rcs Media Group.....	133
6.8.1	L'azienda	137
6.8.2	Prodotti e servizi offerti	139
6.8.3	Modello di business e strategia	141
6.8.4	Il caso LEIweb.it.....	142
6.9	Il caso Nuov@ Periodici.....	144
6.9.1	Organizzazione	145
6.9.2	Prodotti e servizi offerti	146
6.9.3	Modello di business e strategia	147
6.9.4	Nuovi devices.....	148
7	ALLEGATI	150
8	BIBLIOGRAFIA	152

1 Introduzione

1.1 *Scopo della ricerca*

Il mercato dell'editoria sta cambiando in maniera rapida: da un lato l'incontro con la rete, dall'altro la diffusione di dispositivi di lettura multimediale hanno determinato in pochi anni un mutamento radicale dei tradizionali modelli di business.

Queste innovazioni si sono sovrapposte e accavallate in tempi assai brevi, tanto da rendere difficile una descrizione esatta dello stato dell'arte, e ancor più difficile una previsione sull'evoluzione futura del settore.

Lo scopo di questa ricerca è duplice: dal un lato quantificare il mercato dell'editoria periodica attraverso un censimento delle testate cartacee diffuse sul territorio nazionale con presenza sul web e analizzandone l'offerta online in termini di servizi offerti; dall'altro studiare i modelli di business e le strategie online delle principali case editrici interpretandone le dinamiche che ne stanno guidando il cambiamento.

1.2 *Abstract*

Si è deciso di organizzare il lavoro di ricerca attraverso una modalità top-down. Dapprima, nel capitolo 2, è stato analizzato il quadro generale del settore editoriale inserendolo nel contesto economico degli ultimi anni. Sono stati poi approfonditi i comparti della stampa periodica e quotidiana, analizzandone in particolare la diffusione, i lettori, l'andamento e la composizione dei ricavi.

Nel capitolo 3, si è presentata nel dettaglio l'offerta online delle case editrici periodiche. In questo capitolo, attraverso l'analisi del censimento, si sono fotografate le iniziative online in termini di servizi offerti, partnership, servizi informativi, servizi di community, servizi multimediali e relazioni con altri soggetti.

Si è poi analizzato nel capitolo 4 come le case editrici si stanno muovendo da un modello di business di tipo tradizionale ad un business models di media company. Nello specifico si sono approfondite le relazioni tra le case editrici, il web e i nuovi devices. Viene inoltre analizzato il ruolo rivestito dai social network nel panorama editoriale.

La tesi prosegue nel capitolo 5 con l'analisi dei business models delle case editrici italiane intervistate, confrontandone la modalità di generazione dei ricavi online, le strategie, l'organizzazione, i prodotti e i servizi offerti e i canali di distribuzione utilizzati.

Nel capitolo 6 vengono infine presentati i casi di studio redatti a seguito delle interviste de visu con le principali case editrici operanti sul territorio italiano (Editoriale Domus, Hachette Rusconi, Mondadori, Gruner+Jahr, Condé Nast, Rcs Media Group e Nuov@ Periodici).

La procedura seguita durante tutta la ricerca è stata quella di comprendere il settore che si stava studiando, documentandosi con articoli, report e letteratura esistente. È stato effettuato un censimento di tutta l'offerta online delle case editrici periodiche e sono state poi intervistate le iniziative ritenute rilevanti nel panorama editoriale. Attraverso queste analisi è stato possibile aggregare i dati ed effettuare un'analisi critica del settore.

1.3 I risultati

Sono state censite 555 riviste periodiche a diffusione nazionale e differente periodicità. L'analisi condotta sulle testate rivela una generale arretratezza del settore nell'utilizzo della multicanalità: quasi una testata su due (49,7%) non possiede un sito di riferimento che riconduca direttamente alla rivista stessa. Delle testate con sito dedicato, invece, quasi due su tre hanno una presenza online giudicata di bassa qualità in termini di contenuti, usabilità e servizi offerti.

- I siti delle testate mostrano numerose lacune nei collegamenti con soggetti esterni ed estranei al settore di interesse, nonostante l'assenza di vincoli temporali e geografici spinga proprio in questa direzione.
- I servizi multimediali, carattere distintivo del web rispetto alla carta, hanno una scarsa diffusione e qualora esistano spesso non si tratta di un'offerta ricca e di qualità.
- Un punto cardine dello sviluppo digitale, ovvero il consolidamento della brand awareness della testata, sembra ancora molto trascurato dalla maggior parte delle case editrici italiane che offrono ancora servizi di community in scarsa quantità e qualità.

- Si è invece assistito nel corso del 2010 ad un maggior sfruttamento dei social network da parte degli editori, spinti dalla loro sempre maggior diffusione tra la popolazione italiana. Nel 2010 le testate online con un account Facebook erano 37, mentre nel 2011 sono salite a 144 con un aumento del 289,2%.

La situazione italiana rimane perciò ancora poco evoluta, tuttavia le prospettive di crescita non sono così negative, soprattutto considerando che lo sviluppo digitale risulta attualmente un obbligo e non una scelta. Nonostante ciò si osservano fenomeni di successo per riviste di nicchia o comunque molto specifiche, a dimostrazione del fatto che la focalizzazione su un determinato ambito non è necessariamente sintomo di una scarsa propensione all'innovazione.

A tal proposito si cita il caso Quattroruote.it, corrispondente online dell'omonima rivista edita da Editoriale Domus. La casa editrice è riuscita in questo caso a costruire un sito ricco di servizi e contenuti che non si propone come un sostitutivo della carta, ma al contrario le si affianca integrandola. Nel panorama italiano questo è inoltre l'unico esempio di periodico che ha sviluppato un modello di business online basato non solo sulla raccolta pubblicitaria, ma anche sulla vendita di servizi e contenuti premium.

Nonostante questa generale arretratezza le case editrici stanno dimostrando dinamicità nel cogliere le opportunità offerte dai nuovi devices e dalle nuove modalità di fruizione dei contenuti, trasformandosi da semplici editori di giornali a delle vere e proprie media company. Le aziende hanno raccolto quindi la sfida ampliando il proprio portafoglio e inserendovi prodotti multimediali: oltre alla tradizionale carta, le case editrici hanno cominciato a commercializzare i propri prodotti editoriali anche attraverso internet, già presente nel panorama editoriale, il mobile, la tv e i tablet.

2 Il mercato dell'editoria in Italia

2.1 Introduzione e metodologia dell'analisi

Prima di analizzare nello specifico il mercato dell'editoria e il canale online, appare utile presentare il mercato italiano dell'editoria nel suo complesso. Verrà presentato innanzitutto un quadro generale della situazione economica dell'Italia e del mondo, fondamentale per poter comprendere le dinamiche del mercato editoriale degli ultimi anni, soprattutto in seguito alla crisi del 2009. Successivamente verranno presentati i principali risultati del settore e nello specifico saranno analizzate la stampa quotidiana e periodica. Si è deciso infine di dedicare l'ultimo paragrafo alla pubblicità, driver fondamentale su cui si basano una parte dei ricavi editoriali e che con la crisi del 2009 ha subito una forte diminuzione.

2.2 Il quadro economico

Le ricadute della crisi economica nel settore dell'editoria giornalistica sono state particolarmente pesanti in quanto ai contraccolpi di una congiuntura sfavorevole, che non ha risparmiato alcun settore merceologico, si sono sommati gli effetti di squilibri strutturali da lungo tempo presenti e irrisolti, nonché gli effetti di intense trasformazioni tecnologiche che hanno cambiato il quadro di riferimento al cui interno le imprese editrici erano abituate ad operare. Nuovi mezzi, nuovi processi di integrazione multimediale, nuove modalità di fruizione e di condivisione dei contenuti: tutti fenomeni, recati dall'era digitale, che hanno determinato profonde alterazioni degli equilibri preesistenti ed imposto nuovi modelli di business la cui redditività, almeno per i mezzi tradizionali, appare ancora aleatoria, rendendo incerte le prospettive in un mercato della comunicazione attraversato da impetuose correnti innovative che ne cambiano fisionomia e spazi di operatività.

In un'economia che non mostra ancora incisivi segnali di inversione di tendenza, le imprese editrici hanno operato comunque uno sforzo intenso di riorganizzazione e di

ristrutturazione per alleggerire gli effetti di una domanda stagnante e della spinta competitiva che tecnologie digitali e nuovi media hanno prodotto sul mercato della comunicazione. Neanche il quadro economico del paese ha aiutato le imprese: i segnali di ripresa che si sono affacciati nel 2010 sono, infatti, timidi e, comunque, inferiori a quelli dei nostri maggiori partners nell'area dell'Unione europea e in quella più vasta dei paesi industrializzati. Dopo la flessione del 2008 (-1,3%) e quella assai più ampia del 2009 (-5,0%), nel 2010 il prodotto interno lordo italiano è cresciuto soltanto dell'1,1%, al di sotto della media Ue a 27 paesi (+1,8%) e dell'area euro (+1,7%) ed assai distante dalle performaces di Germania (+3,6%), Giappone (+3,5%) e USA (+2,7%).

	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	2009 %	2010* %	2011* %	2012* %
Ue (27 paesi)	2,0	3,2	3,0	0,5	-4,2	1,8	1,7	2,0
Euro area (16 paesi)	1,7	3,0	2,8	0,4	-4,1	1,7	1,5	1,8
Francia	1,9	2,2	2,4	0,2	-2,6	1,6	1,6	1,8
Germania	0,8	3,4	2,7	1,0	-4,7	3,6	2,2	2,0
Gran Bretagna	2,2	2,8	2,7	-0,1	-4,9	1,8	2,2	2,5
Spagna	3,6	4,0	3,6	0,9	-3,7	-0,2	0,7	1,7
Italia	0,7	2,0	1,5	-1,3	-5,0	1,1	1,1	1,4
USA	3,1	2,7	1,9	0,0	-2,6	2,7	2,1	2,5
Giappone	1,9	2,0	2,4	-1,2	-6,3	3,5	1,3	1,7

Tabella 1 - Pil: tassi di crescita annui comparati (variazione %)

* Previsioni

Fonte: Eurostat, 12 gennaio 2011

La leggera ripresa italiana, che dovrebbe continuare a ritmi blandi anche nel 2011 (+1,1%), non è tale da sgomberare il campo dalle oggettive preoccupazioni destinate dall'andamento dei consumi interni che si muovono lungo un profilo di crescita troppo modesto per assecondare i più robusti tassi di espansione economica che sarebbero necessari e scongiurare i rischi di nuove inversioni di tendenza.

Non a caso, nel 2010, in un quadro economico tornato a crescere, grazie soprattutto al traino operato dalla componente estera della domanda, i giornali hanno accusato, sia pure in decelerazione rispetto al 2009, andamenti declinanti sia sul piano delle vendite delle copie che su quello pubblicitario. L'aspetto positivo è peraltro il riapparire di margini industriali positivi, ottenuto grazie ad un'azione di "cost cutting", a dimostrazione che esistono elementi potenziali di ripresa e le imprese sono in una fase di affinamento organizzativo e tecnologico per acquisire la qualificazione indispensabile per le future competizioni all'interno di un mercato della comunicazione il cui driver è il trattamento digitale dei dati.

La crisi ha posto gravi problemi, complicati oltretutto dal depotenziamento di politiche di sostegno pubblico. E gli obiettivi guida di una nuova strategia di politica industriale dovrebbero

riguardare, secondo la Fieg¹, la riqualificazione del modello di specializzazione produttiva, attraverso un forte sostegno all'innovazione tecnologica e organizzativa e allo sviluppo delle attività a più alta redditività. In questa direzione appaiono essenziali, come proposto dalla Fieg, strumenti quali la detassazione degli utili reinvestiti in beni strumentali innovativi; il rifinanziamento del credito agevolato per progetti di ristrutturazione tecnico-produttiva, di innovazione tecnologica, di miglioramento del circuito distributivo e di formazione professionale; l'adozione di una fiscalità di vantaggio, intesa come fiscalità differenziata a favore delle imprese (ad esempio, l'applicazione dell'aliquota Iva agevolata al 4% anche alle informazioni online dei giornali) e dei consumatori (possibilità di detrarre i costi di abbonamento ai giornali in sede di dichiarazione dei redditi); la destinazione di risorse alla promozione della lettura giovanile sia nelle scuole di ogni ordine e grado sia nelle famiglie.

Ma vi sono anche fattori strutturali endogeni che hanno un'incidenza sulle possibilità di sviluppo del settore che hanno natura prevalentemente normativa.

Il primo fattore riguarda la protezione dei contenuti editoriali, una generale criticità in ordine alla valorizzazione dell'attività degli operatori che producono contenuti editoriali online, ai quali non è riconosciuta un'adeguata remunerazione per lo sfruttamento economico delle proprie opere da parte di soggetti terzi.

Un ulteriore fattore che penalizza la stampa è la pubblicità, la cui origine è da ricondurre ad un impianto legislativo che non è stato in grado di porre un qualche argine al drenaggio di risorse operato dalla televisione. Si ripropone ancora una volta l'anomalia italiana di un sistema televisivo che, grazie ad una disciplina che non pone limiti efficaci alla programmazione pubblicitaria, computando nei tetti orari soltanto gli spot tradizionali e non le telepromozioni e, ultimo arrivato, il "product placement", assorbe una quota assai prossima al 60% dell'intera torta pubblicitaria, mentre la stampa, ha dovuto subire un drastico ridimensionamento della sua posizione relativa.

2.3 Il quadro generale dell'editoria

Nel 2009, i ricavi complessivi delle principali imprese editoriali attive nei segmenti dell'editoria quotidiana, periodica ed elettronica (pari a circa il 60% del mercato complessivo in termini di ricavo) si attestano, secondo i dati frontiti dall'Agcom² nell'ultima relazione annuale, a circa 4,7 miliardi e hanno fatto registrare una variazione negativa pari a circa il 14% rispetto

¹ Federazione Italiana Editori Giornali

² Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni

all'anno precedente.

	2008	2009	% '09	Var. % '09/'08
Editoreia quotidiana	2.449	2.135	45,6	-12,8
Editoreia periodica	2.020	1.577	33,7	-21,9
- editoreia periodica settimanale	1.236	996	21,3	-19,4
- editoreia periodica mensile	784	581	12,4	-25,9
Editoreia elettronica	204	197	4,2	-3,3
Altri ricavi	765	774	16,5	1,2
Totale	5.437	4.684	100,0	-13,9

Tabella 2 - Ricavi complessivi delle principali imprese editoriali
Fonte: Relazione annuale Agcom 2010

La sensibile contrazione ha investito tutti i settori. La riduzione dei ricavi ha inciso sull'editoria quotidiana (-12,8% rispetto al 2008) e ha interessato anche l'editoria elettronica che, sebbene rappresenti appena il 4,2% delle entrate complessive, mostra un arretramento rispetto al 2008, con una variazione negativa pari a 3,3%. Tuttavia, è l'editoria periodica a far registrare il dato più negativo poiché, più degli altri segmenti, ha subito le conseguenze del calo degli investimenti pubblicitari e delle vendite.

Le cause della complessiva riduzione dei ricavi hanno una duplice origine. Se la congiuntura negativa ha inciso sulla propensione all'acquisto dei consumatori e sulle decisioni di investimento delle imprese, analogamente, la diffusione dei new media e il nuovo approccio del pubblico alle fonti di informazione hanno evidenziato l'ulteriore carattere strutturale, quindi endogeno, delle trasformazioni in atto nel settore editoriale.

In un contesto di progressivo declino del fatturato derivante dai mezzi tradizionali, diventa estremamente rilevante la necessità di procedere ad una corretta ponderazione fra la redditività di questi ultimi, che allo stato attuale continuano a costituire la maggior parte dei ricavi complessivi, e quella dell'editoria elettronica, il cui fatturato, in una visione prospettica, potrebbe fungere da contrappeso.

L'analisi dei ricavi derivanti dalle diverse attività caratteristiche ha confermato il trend negativo già rilevato nel corso del secondo semestre dell'anno precedente.

	2008	2009	% '09	Var. % '09/'08
Vendita Copie	1.629	1.543	39,5	-5,3
Pubblicità	2.433	1.909	48,8	-21,5
Collaterali	531	381	9,7	-28,3
Altro	80	78	2,0	-3,2
Totale	4.673	3.910	100,0	-16,3

Tabella 3 - Ricavi da attività caratteristiche delle principali imprese editoriali
Fonte: Relazione annuale Agcom 2010

Il settore, nel suo complesso, ha registrato sostanziali cali dei ricavi derivanti dalle vendite

di copie (-5,3%) e dalle vendite dei prodotti collaterali e collezionabili. Tuttavia, la sensibile contrazione dei ricavi sembra imputabile specificamente al crollo della spesa pubblicitaria. In particolare, i ricavi derivanti dalla pubblicità scendono da 2,4 a 1,9 miliardi (-21,5%), nonostante continuano a rappresentare la maggiore fonte di entrate (48,8%). In tal senso, un'esauritiva interpretazione della sofferenza del settore editoriale deve considerare gli ulteriori effetti dettati dalla concorrenza fra mezzi tradizionali (carta stampata, televisione, radio) e nuovi (internet).

Il complessivo assetto concorrenziale del settore appare sostanzialmente inalterato rispetto a quello del 2008. In particolare, sebbene perda circa un punto percentuale a vantaggio di tutte le altre imprese, RCS conferma la sua leadership (19,9%), seguita dal Gruppo Editoriale l'Espresso (18,6%) e dal gruppo Mondadori (18,3%). Le quattro principali imprese editoriali cumulano oltre il 65% dei redditi percepiti dal campione considerato.

	2008	2009
RCS Mediagroup	21,0	19,9
Gruppo l'Espresso	18,5	18,6
Arnoldo Mondadori	17,9	18,3
Il Sole 24 ore	10,5	10,7
Caltagirone	4,7	4,8
Altri	27,4	27,7
Totale	100,0	100,0

Tabella 4 - Ricavi complessivi per impresa (%)
Fonte: Relazione annuale Agcom 2010

2.4 La stampa quotidiana

2.4.1 I ricavi

	2007 (000)	2008 (000)	% 08/07	2009 (000)	% 09/08	2010(*) (000)	% 10/09
A Ricavi editoriali	3.507.632	3.348.300	-4,5	2.949.111	-11,9	2.914.755	-1,2
B Costi operativi	3.246.065	3.190.205	-1,7	2.979.878	-6,6	2.796.682	-6,1
di cui:							
materie prime	559.215	518.002	-7,4	442.696	-14,5	387.539	-12,5
lavoro	953.917	984.792	3,2	986.967	0,2	893.205	-9,5
servizi(1)	1.559.276	1.503.221	-3,6	1.357.570	-9,7	1.335.849	-1,6
altri	173.656	184.191	6,1	192.645	4,6	180.089	-6,5
C Margine operativo lordo (Mol= A-B)	261.567	158.095	-39,6	-30.768	-	118.000	-
D Rapporto Mol/fatturato (D = C/A)	7,4%	4,7%		-	-1,0%	4,0%	-
E Risultato della gestione editoriale (2)	91.537	-27.600	-	-237.580	760,8	-	-
F Utili d'esercizio(3)	232.461	151.239	-34,9	-109.131	-	-	-

Tabella 5 - Ricavi e costi operativi di aziende editrici di quotidiani associate alla Fieg
*Previsioni

Fonte: Fieg, La stampa in Italia 2008-2010

Nel 2009, dai bilanci di 57 imprese editrici di quotidiane, emerge una flessione dei ricavi editoriali dell'11,9%, come evidenziato in **Tabella 5**. L'azione di razionalizzazione e contenimento dei costi di produzione, portata avanti nel 2009, non è stata sufficiente a contenere squilibri gestionali assai pronunciati che si sono tradotti in un cambio di segno del margine operativo lordo ancora positivo nel 2008 (158,1 milioni di euro), diventato negativo nel 2009 (-30,8 milioni di euro). Il risultato della gestione editoriale, al lordo della componente finanziaria, già negativo nel 2008 (-27,6 milioni di euro), si è moltiplicato di circa sette volte nel 2009 (-237 milioni di euro).

La flessione del fatturato, evidente in **Figura 1**, alla cui origine ha giocato un ruolo preponderante il pesante calo della pubblicità (-16,3%), accompagnato da un calo più contenuto dei ricavi da vendita (-6%), è stato assorbito parzialmente dalle politiche di contenimento dei

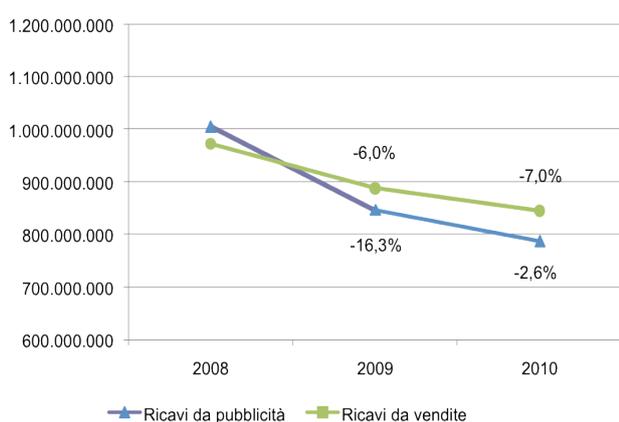


Figura 1 - Comparazione tra i tassi di crescita dei ricavi da vendita e da pubblicità

Fonte: Fieg, elaborazione su dati forniti da 48 testate quotidiane

rilevanti (-4,3%), sono rimaste sostanzialmente stabili con una leggera tendenza all'aumento (+0,2%).

Nel 2010, la situazione è migliorata sul piano degli equilibri gestionali, con un margine operativo lordo tornato positivo (+118 milioni di euro) grazie soprattutto ad un'accentuazione delle politiche di contenimento dei costi di produzione (-6,1%) i cui effetti non hanno risparmiato nessuna voce, lavoro incluso. A differenza di quanto avvenuto nel 2009, le spese per il personale dipendente hanno subito una contrazione del 9,5%, superate in discesa soltanto dalla flessione dei costi di approvvigionamento di carta e altre materie prime (-12,5%). Maggiore rigidità hanno, invece, dimostrato i costi dei servizi, costituiti prevalentemente dagli oneri legati alla distribuzione dei prodotti editoriali, che hanno fatto registrare una flessione contenuta (-1,6%).

In un mercato caratterizzato da una domanda strutturalmente debole, le aziende non hanno

avuto alternative alla ricerca dell'equilibrio dei conti attraverso il contenimento delle voci di spesa. La debolezza del mercato traspare dall'andamento dei ricavi editoriali che nel 2010 non solo non sono riusciti a recuperare la forte flessione del 2009 (-11,9%) ma hanno accusato un'ulteriore battuta d'arresto dell'1,2%, imputabile soprattutto alla pubblicità, in ripiego del 2,6%, in contrasto con le previsioni fatte a inizio anno dalla Fieg che vedevano una diminuzione dei ricavi pubblicitari più contenuti (-0,8%). Analoghe considerazioni valgono per i ricavi da vendita: a inizio anno erano in ripresa, grazie anche all'aumento dei prezzi di vendita dei quotidiani intervenuti nel 2009 e nel 2010, ma nel prosieguo hanno subito una battuta di arresto con una flessione dei livelli diffusionali che, a fine 2010, è stata del 7%.

Il ritrovato equilibrio delle condizioni di gestione traspare anche dall'andamento ricavi/costi delle società editrici quotate in borsa (**Tabella 6**). Nel 2009 la flessione dei ricavi (-14,3%) non è stata compensata dalla contrazione dei costi (-8,5%), determinando una forte contrazione del Mol (-62,6%) ed una perdita netta di 172,8 milioni di euro. Nel corso del 2010 l'andamento si è gradualmente rovesciato e nell'arco dei primi nove mesi dell'anno, grazie alla ripresa dei ricavi (+0,6%) e alla contrazione dei costi (-4,0%), il mol si è più che raddoppiato (+104,6%) e si sono riaffacciati utili netti per 58 milioni di euro.

	2008 (000)	2009 (000)	Var. %	2009 (I trim.) (000)	2010 (I trim.) (000)	Var. %	2009 (6 mesi) (000)	2010 (6 mesi) (000)	Var. %	2009 (9 mesi) (000)	2010 (9 mesi) (000)	Var. %
Ricavi	7.023.827	6.018.113	-14,3	1.423.425	1.377.278	-3,2	2.969.987	2.958.512	-0,4	4.368.066	4.396.122	0,6
Costi	6.266.863	5.734.988	-8,5	1.398.599	1.316.987	-5,8	2.860.774	2.712.902	-5,2	4.180.750	4.012.957	-4,0
Mol	756.964	283.125	-62,6	24.826	60.291	142,9	109.213	245.610	124,9	187.316	383.165	104,6
Utile netto	158.892	-172.823		-64.818	-18.847		-83.480	33.168		-95.709	58.101	

Tabella 6 - Andamento ricavi e costi di 8 società editrici quotate (2008-2010)

Fonte: Fieg, La stampa in Italia 2008-2010

Nei primi mesi del 2011 si iniziano ad avvertire segnali di ripresa. Il calo delle vendite si è arrestato ed anche la pubblicità, soprattutto nella componente più ricca rappresentata dalla commerciale nazionale, sta tornando ad affluire.

Si tratta di sintomi di risveglio incoraggianti, anche perché i processi di aggiustamento messi in atto dalle imprese, razionalizzando i processi e attuando un'attenta politica di controllo dei centri di costo, hanno prodotto effetti positivi. Ma è una strategia che alla lunga non può reggere senza intaccare pericolosamente la qualità dei processi di produzione ed ostacolare gli investimenti necessari per rafforzare la presenza dei giornali in un mercato dei media in costante evoluzione.

Società	Fattura (000/euro)		Valore aggiunto (000/euro)		Margine operativo netto (000/euro)		Risultato di competenza (000/euro)		Numero Dipendenti	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Rcs MediaGroup	1.674.000	2.206.000	792.000	598.000	152.000	-51.000	38.000	-130.000	7.027	6.492
A.Mondadori Editore	1.819.187	1.540.198	559.371	404.279	161.154	72.440	97.080	34.333	3.925	3.750
De Agostini Editore	1.168.320	1.010.490	140.489	134.864	19.722	11.997	-16.561	11.153	2.335	2.196
Gruppo Edit. L'Espresso	1.025.548	886.649	470.568	421.343	96.730	64.054	20.624	5.825	3.344	3.116
Il Sole 24 Ore	573.022	502.702	225.144	178.522	22.993	-56.026	16.111	-52.564	2.255	2.202
Monrif	277.584	253.971	127.412	122.831	-10.117	-2.645	-15.412	1.687	1.465	1.402
Caltagirone Editore	286.899	247.234	136.120	112.892	14.181	-8.683	-10.985	-39.206	1.234	1.109
Edizioni Condè Nast	213.894	176.582	90.401	66.040	42.834	21.945	28.488	14.312	493	478
Editrice La Stampa	152.187	135.128	57.227	50.937	-3.799	-17.837	-4.395	-14.484	502	438
Class Editori	126.824	113.893	31.509	32.504	-2.802	994	-2.990	608	433	448
Hachette Rusconi	142.380	110.174	47.928	36.653	12.846	2.824	7.182	-6.498	408	393
Corriere dello Sport	123.448	101.732	30.688	22.961	563	-2.565	323	-3.334	219	208
Società Athesis	100.957	93.430	34.710	31.244	-7.244	3.372	3.823	7	326	326
Periodici San Paolo	75.553	67.743	16.943	12.209	-4.190	-8.366	-4.262	-8.982	322	313
Poligrafici editoriale	187.687	177.409	70.561	71.248	-6.928	-1.358	255	-2.986	711	711
Rcs Periodici	220.426	171.733	50.466	36.120	7.245	-10.830	6.722	-8.633	416	398

Tabella 7 - Risultati economici dei maggiori gruppi editoriali
Fonte: Mediobanca, Le principali società italiane

2.4.2 Abbonamenti, tiratura e rese

Vi è poi il tema degli abbonamenti, canale di commercializzazione che in Italia, a differenza di quanto avviene in altri paesi, non è mai riuscito a decollare. Nel marzo 2010 sono inoltre state sospese le agevolazioni sulle tariffe postali, con un incremento di più del doppio dei costi di spedizione dei prodotti editoriali che ha generato una sopravvenienza estremamente onerosa sui bilanci delle aziende editrici. Nell'ottobre 2010 è stato raggiunto un successivo accordo con Poste Italiane che ha fissato le tariffe massime applicabili per la spedizione dei giornali. Nonostante ciò gli editori hanno subito per il 2010 un incremento delle spese di spedizione intorno al 70% che dal mese di settembre del 2011 si attesterà intorno al 62%.

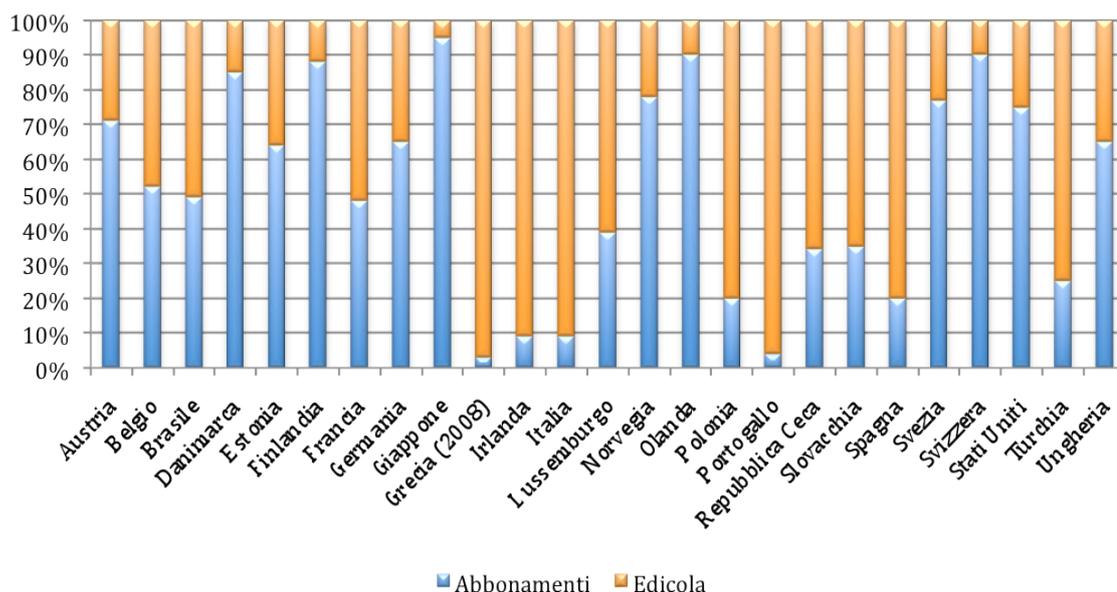


Figura 2 – Vendite di quotidiani, % canali distributivi (2009)
Fonte: Wan, World Press trend 2010

Le conseguenze dell'improvvida manovra sulle tariffe postali si colgono nell'evoluzione degli abbonamenti che, nel 2010 rispetto all'anno precedente, hanno subito un calo del 9,3% (**Tabella 8**), con un'incidenza sulle vendite complessive che si è ridotta dal 9,5% al 9,3%. Si tratta di un livello che, sul piano internazionale, ci accomuna a quei pochi paesi dove la stampa è meno sviluppata (Grecia e Portogallo), mentre altrove, rappresentano il canale di vendita più utilizzato, con punte elevatissime nell'area Europa del Nord (80-90%), negli USA (75%) e in Giappone (95%) (**Figura 2**).

Una struttura distributiva, caratterizzata dalla marginalità degli abbonamenti, rappresenta una condizione penalizzante per gli editori e ostacola fortemente ogni iniziativa diretta allo sviluppo del mercato. Le diseconomie prodotte da un simile stato di cose sono evidenti: vanno dall'impossibilità di programmare l'offerta in rapporto ad una domanda per larga parte conosciuta nei suoi termini quantitativi, alle difficoltà di impostare strategie di marketing per sviluppare contatti più articolati con un parco abbonati fidelizzato, per tacere dei mancati vantaggi sul piano della gestione finanziaria derivanti da risorse disponibili in anticipo.

	2008	2009	Var%	2010	Var%
Tiratura	7.796.567	6.969.410	-10,6%	6.452.382	-7,4%
Vendite complessive	5.240.179	4.893.311	-6,6%	4.533.660	-7,3%
Abbonamenti	498.559	463.476	-7,0%	420.342	-9,3%
Rese	1.916.658	1.845.244	-3,7%	1.805.332	-2,2%
%Abb/Vendite	9,5%	9,5%		9,3%	
%Rese/Tiratura	24,6%	26,5%		28,0%	
%Rese/Vendite	36,6%	37,7%		39,8%	

Tabella 8 - Tiratura, vendite, abbonamenti e rese per quotidiani (2008-2010)
Fonte: Fieg

Le vendite continuamente oscillanti danno poi origine all'altro fenomeno estremamente negativo delle rese che rappresentano un fenomeno tipico del mercato editoriale italiano. Come emergerà poi nel mercato dei periodici, anche in quello dei quotidiani le rese sono quantitativamente enormi, dal 2008 al 2010 sono diminuite ma in proporzione minore rispetto a tirature e vendite (*Figura 3*). Nel 2008 rappresentavano il 24,6% delle copie tirate e il 36,6% di quelle vendute; nel 2010, la loro incidenza è salita, rispettivamente, al 28% e al 39,8% (*Tabella 8*). Un sistema di commercializzazione che produce così elevati livelli di invenduto appare strutturalmente inadeguato alle esigenze della produzione sia sul terreno dell'efficacia, vale a dire della capacità di stimolare la domanda, che su quello dell'efficienza, vale a dire della ottimizzazione dell'insieme delle risorse umane e materiali utilizzate.

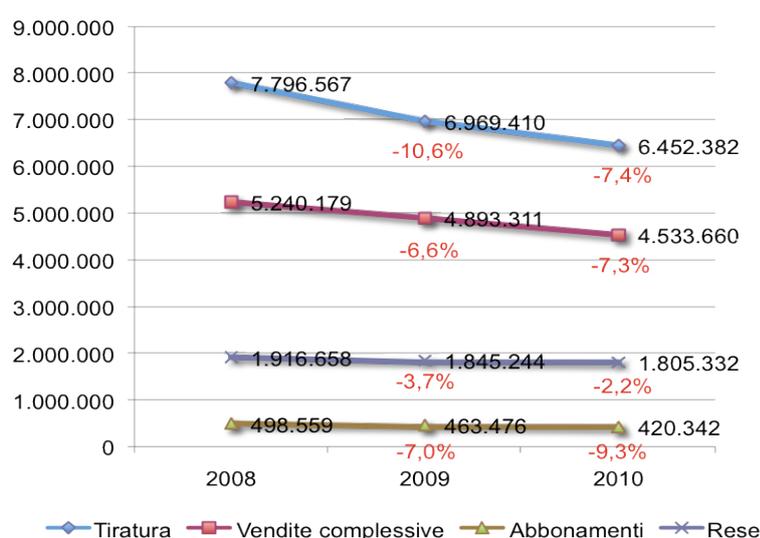


Figura 3 - Tiratura, vendite, abbonamenti e rese di quotidiani (2008-2010)
Fonte: elaborazione su dati ADS

L'analisi della diffusione dei quotidiani offre indicazioni di un costante peggioramento a partire dal 2006 (*Figura 4*) con vendite medie giornaliere che da 5,5 milioni di copie sono scese nel 2010 a 4,6 milioni di copie. In quattro anni sono state perse circa 900 mila copie. Le flessioni, hanno subito un'accelerazione negli anni più acuti della crisi economica, a conferma della particolare esposizione dei giornali alle variazioni del ciclo economico. Comunque il calo, che ha raggiunto il culmine nel 2009 (-7%), ha subito una qualche decelerazione nel 2010 (-4,3%).

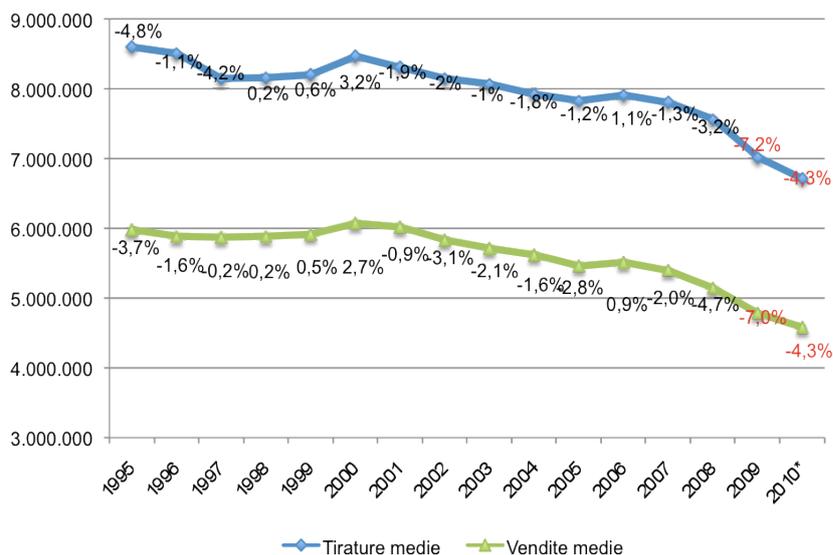


Figura 4 - Evoluzione di tirature e vendite medie di quotidiani (1995-2010)

* Elaborazione Fieg sui dati forniti da 56 testate associate

Fonte: Fieg

Va sottolineato che i dati riportati nella **Figura 4**, sono più favorevoli rispetto a quelli elaborati in base alle rilevazioni ADS (**Figura 3**), dai quali emerge una flessione delle vendite dei quotidiani nel 2010 del 7,3%. Quest'ultimo dato però, non si riferisce all'intero anno ma ad una media mobile novembre 2009-ottobre 2010 e, quindi, tiene conto degli ultimi due mesi di un anno "orribile" come il 2009, mentre non tiene conto del terzo trimestre del 2010 in cui si sono manifestati segnali di ripresa.

2.4.3 Lettori offline e online

In un contesto di mercato così critico, vi sono comunque alcuni aspetti confortanti rappresentati dagli andamenti della lettura e dalla crescita costante degli utenti di siti web dei quotidiani. Sebbene i dati degli ultimi tre cicli di rilevazione di Audipress non siano confrontabili con i precedenti, per il cambiamento delle metodologie, il numero dei lettori di quotidiani, nell'ultimo decennio, è andato costantemente aumentando (*Figura 5*)

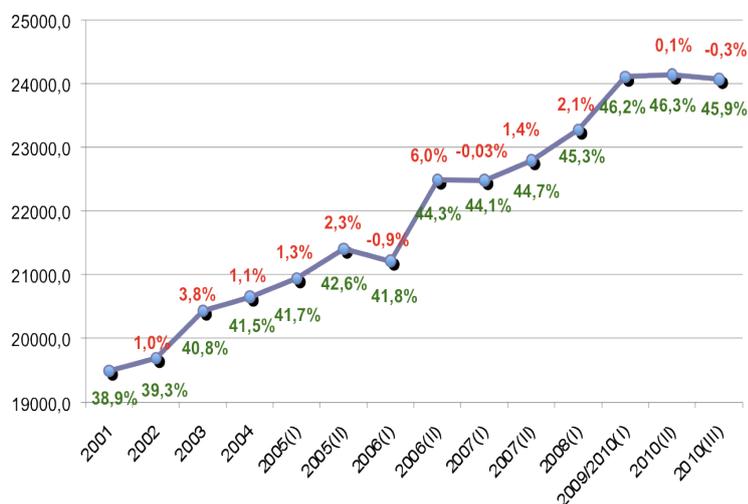


Figura 5 - Lettori dei quotidiani (2001-2010)
Fonte: Audipress

Anche nel 2010, nonostante la crisi e le ridotte propensioni al consumo della popolazione, i lettori di quotidiani sono restati costantemente al di sopra dei 24 milioni, subendo un lievissimo arretramento (-0,3%) durante il ciclo relativo ai mesi tra settembre e dicembre. L'indice di penetrazione, che agli inizi del millennio stazionava intorno al 39%, è salito al 46%. Certamente l'avvento delle testate gratuite ha influito su tale evoluzione. Ma quel che preme sottolineare in questa sede è che, se gli acquisti si affievoliscono, non si affievolisce l'interesse per i contenuti redazionali veicolati dai quotidiani, come testimonia l'evoluzione ancor più positiva dei visitatori dei siti web dei quotidiani in crescita a tassi esponenziali.

Secondo i dati Audiweb (*Figura 6*) gli utenti unici di siti di quotidiani in un giorno medio del mese di dicembre 2010 sono stati 5,477 milioni con un incremento del 37% rispetto al mese di dicembre 2009. La media complessiva di utenti attivi nel giorno medio è aumentata in misura di gran lunga inferiore (+15,3%) rispetto all'incremento fatto registrare dai quotidiani. La percentuale di utenti di siti web di quotidiani, che a dicembre 2009 era pari al 38,3%, è così salita di più di sette punti attestandosi al 45,4%. Molto sostenuta è stata anche la crescita del numero di pagine di quotidiani viste in un giorno medio: da 34 a 46 milioni, con un tasso di

crescita del 35%. Questi numeri sono la conferma evidente di strategie editoriali sempre più proiettate sul terreno della multimedialità, con esiti positivi in termini di capacità di catturare l'attenzione dei lettori online. Il problema aperto resta quello del ritorno economico di investimenti che comunque richiedono la mobilitazione di ingenti risorse.

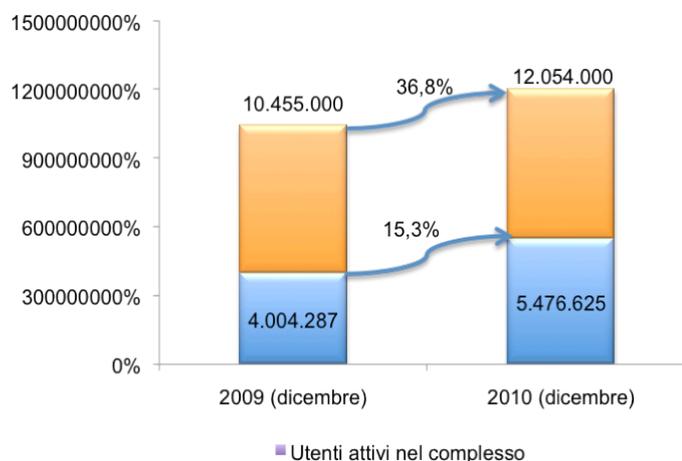


Figura 6 - Utenti dei siti web di quotidiani sul totale di utenti attivi
Fonte: elaborazione su dati Audiweb

2.5 La stampa periodica

2.5.1 I ricavi

Nel 2009 la crisi ha colpito duramente la stampa periodica ed ha colpito soprattutto sul terreno pubblicitario, con una flessione dei relativi ricavi le cui dimensioni hanno raggiunto livelli (-29,1%) molto elevati (**Tabella 9**). Il calo degli introiti pubblicitari è stato accompagnato anche da una consistente flessione dei ricavi diffusionali (-9%) ed il fenomeno proietta ombre sul futuro dei periodici considerati, in un passato non remoto, una punta di eccellenza del mercato dei prodotti stampati in Italia.

	Ricavi da pubblicità (K€)	%Var	Ricavi da vendite (K€)	%Var	Totale Ricavi (K€)	%Var	%Pubbl./Tot. ricavi	%Vendite/Tot. Ricavi
2006	1.056.695		3.077.303		4.133.998		25,6%	74,4%
2007	1.084.006	2,6%	3.015.757	-2,0%	4.099.763	-0,8%	26,4%	73,6%
2008	1.022.285	-5,7%	2.898.539	-3,9%	3.920.824	-4,4%	26,1%	73,9%
2009	724.439	-29,1%	2.637.670	-9,0%	3.362.109	-14,2%	21,5%	78,5%
2010*	709.488	-2,1%	2.577.003	-2,3%	3.286.491	-2,2%	21,6%	78,4%

Tabella 9 - Evoluzione dei ricavi editoriali dei periodici (2006-2010)

*Stima

Fonte: Fieg, La stampa in Italia 2008-2010

La crisi, caratterizzata da una marcata stagnazione dei consumi interni, non poteva non

ripercuotersi negativamente su un settore particolarmente esposto alle fluttuazioni cicliche. Va peraltro sottolineato come l'intonazione di mercato poco brillante sia ormai in atto da un triennio è già, nel 2007, a fronte di ricavi pubblicitari ancora tonici (+2,6%), i ricavi diffusionali mostravano segnali di sofferenza (-2%), come mostrato in **Figura 7**. Nel 2008 la crisi ha cominciato a farsi sentire su entrambe le componenti del fatturato raggiungendo il suo apice nel 2009, con un arretramento complessivo dei ricavi del 14,2%. Purtroppo l'andamento declinante, sia pure in decelerazione, è continuato nel 2010 e si è assistito ad un'ulteriore contrazione del fatturato (-2,2%), alla quale hanno contribuito in misura pressoché pari le vendite di spazi pubblicitari (-2,1%) e le vendite delle copie (-2,3%).

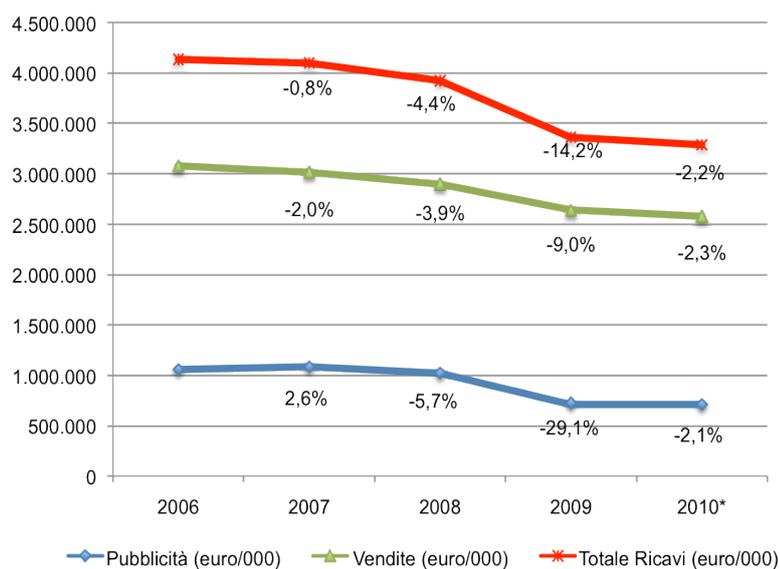


Figura 7 - Andamento dei ricavi dei periodici (2006-2010)

*Stima

Fonte: Fieg

Gli andamenti diffusionali oggetto delle rilevazioni periodiche dell'ADS forniscono una prima indicazione delle cause che hanno influito sul ridimensionamento del fatturato dei periodici. Le vendite di settimanali sono, infatti, diminuite del 10,9% nel 2009 e del 2,5% nel 2010; quelle dei mensili del 4,4% nel 2009 e del 7% nel 2010 (**Figura 8** e **Figura 9**).

Anche i dati del Censis (**Tabella 10** e **Tabella 11**), dal 2007 al 2009, concorrono a delineare andamenti costantemente negativi sia per i settimanali (-4,7%) che per i mensili (-7,7%).



Figura 8 - Andamento degli abbonamenti e di altre tipologie di vendite di settimanali
Fonte: Fieg

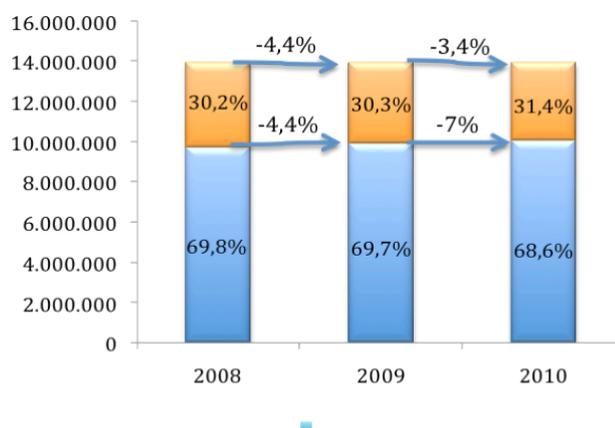


Figura 9 - Andamento degli abbonamenti e di altre tipologie di vendite di mensili
Fonte: Fieg

Gli andamenti sono flettenti per quasi tutti i generi di pubblicazione considerati, come mostrato in **Tabella 10** e **Tabella 11**. Tra i settimanali, mostrano capacità di tenuta soltanto gli specializzati (+33,4%) e, in misura molto minore, le riviste di attualità e gossip (+0,4%). Viceversa appaiono in flessione testate considerate punti di forza come i femminili (-2,5%), le testate di attualità (-4,9%) e di televisione (-10,2%).

Tra i mensili, sono pochi i generi che riescono a progredire: gastronomia (+5,9%), attualità e politica economica (+3,8%) e, soprattutto, i maschili (+51,5%) e gli specializzati (+29,6%). Per il resto, tra i generi più diffusi, i cali sono stati pronunciati per femminili (-10%), motori (-5,1%) arredamento e architettura (-9,6%), scienza e ambiente (-11,8%), turismo (-12,0%).

Genere	2007	2008	2009	Val. % 2009	var. % 2008-2009
Attualità/Politica economica	3.112.696	2.915.335	2.772.296	21,9	-4,9
Femminile	3.205.852	2.994.652	2.921.206	23,1	-2,5
Attualità/Gossip	3.186.618	3.183.478	3.195.500	25,2	0,4
Televisione	2.936.537	2.796.789	2.510.179	19,8	-10,2
Sport	386.797	384.575	361.114	2,9	-6,1
Bambini	285.872	272.317	260.210	2,1	-4,4
Computer	51.583	45.897	26.967	0,2	-41,2
Motori	168.692	161.375	91.351	0,7	-43,4
Salute	173.235	145.540	109.707	0,9	-24,6
Giovani	131.803	122.027	56.508	0,4	-53,7
Specializzati	184.510	269.872	360.077	2,8	33,4
Totale	13.824.195	13.291.857	12.665.115	100,0	-4,7

Tabella 10 - Diffusione dei settimanali per genere (2007-2009)

*I dati relativi alle copie medie di settimanali per le testate rilevate dall'ADS (67 nel 2007; 63 nel 2008 e 2009)

Fonte: elaborazione Censis su dati ADS

Genere	2007	2008	2009	val. % 2009	var. % 2008-2009
Femminile	2.503.028	2.393.594	2.155.331	15,4	-10,0
Motori	2.793.671	2.636.948	2.502.993	17,9	-5,1
Arredamento/Architettura	1.562.714	1.679.062	1.517.323	10,9	-9,6
Scienza/ambiente	1.068.549	955.928	843.217	6,0	-11,8
Turismo	970.849	976.111	858.521	6,2	-12,0
Gastronomia	981.054	945.675	1.001.102	7,2	5,9
Salute	828.357	785.909	757.007	5,4	-3,7
Computer/Videogames	713.631	543.350	348.004	2,5	-36,0
Religione	675.480	621.133	593.414	4,3	-4,5
Attualità/Pol. Economica	547.428	544.055	564.905	4,0	3,8
Giovani	493.349	441.806	350.912	2,5	-20,6
Cinema e spettacolo	97.092	70.780	60.015	0,4	-15,2
Maschili	526.720	405.152	613.787	4,4	51,5
Specializzati	588.391	537.736	696.793	5,0	29,6
Bambini	339.423	303.807	242.037	1,7	-20,3
Sport	288.090	263.716	217.973	1,6	-17,3
Moda	226.034	214.703	189.822	1,4	-11,6
Economia	194.763	243.057	156.525	1,1	-35,6
Astrologia	162.155	147.793	127.280	0,9	-13,9
Giardinaggio	153.159	160.459	153.861	1,1	-4,1
Attualità/Gossip (2)	267.218	249.184	-	-	-
Totale	15.981.155	15.119.958	13.950.822	100,0	-7,7

Tabella 11 - Diffusione dei mensili per genere (2007-2009)

*I dati relativi alle copie medie giornaliere per le testate rilevate dall'ADS)

Fonte: elaborazione Censis su dati ADS

Certamente questi dati concorrono a delineare una situazione complessa di un settore alle prese con un declino del prodotto che costituisce il suo “core business” e che per recuperare posizioni ha bisogno di mettere a punto una nuova visione strategica da indirizzare, necessariamente, verso il coinvolgimento di lettori e utenti pubblicitari con attività commerciali di carattere innovativo, ottimizzando le piattaforme esistenti ed esplorando nuove soluzioni di

carattere gestionale ed operativo. In effetti la crisi, ancor più che per i quotidiani, ha messo a nudo una vulnerabilità dei periodici che dovranno necessariamente avviare esperienze innovative nell'area della produzione multicanale. In questa direzione è importante che le nuove tecnologie vengano percepite dagli editori non come una minaccia per le loro tradizionali posizioni di mercato, ma anche come un'opportunità per espandere le loro attività attraverso la combinazione tra mezzi stampati e canali digitali. La filosofia del "paper first", della carta innanzitutto, va integrata in un nuovo "core business" non più caratterizzato da un'unica piattaforma produttiva, ma da un sistema caratterizzato da un desk multimediale da dove far partire i contenuti in direzione del prodotto stampato, del web, degli smartphone, dei tablets.

Il nodo da sciogliere è nell'oggettiva constatazione che lo sviluppo di nuovi prodotti richiede risorse ingenti da investire proprio in un momento in cui gli editori, per la forte contrazione del mercato e per un improvvido taglio delle provvidenze pubbliche (riduzione degli sconti tariffari postali, mancato rifinanziamento del credito agevolato ed assenza di incentivi ad investire), sono costretti ad adottare azioni severe di contenimento dei costi.

L'individuazione di soluzioni economicamente praticabili per le nuove piattaforme è un percorso ancora costellato di incertezze, in quanto non è dato di sapere se, relativamente ai contenuti redazionali, che già sono in formato digitale, il web e, in particolare, i lettori elettronici come i tablets saranno in grado di generare una crescita significativa di fatturato sia sul piano pubblicitario che su quello dell'offerta di servizi.

È un dato di fatto che la stampa, e in particolare quella periodica, dipende ancora dai prodotti stampati. Per reggere le sfide poste da un mercato sempre più sofisticato e selettivo, l'industria dei giornali non deve distogliere l'attenzione dall'esigenza di migliorare la sua organizzazione e, soprattutto, un circuito distributivo del prodotto che presenta ancora pronunciate diseconomicità. Queste diseconomicità sono rese particolarmente evidenti dai quantitativi di invenduto che genera il circuito e dall'insufficiente sviluppo di un canale di commercializzazione di grande importanza qual è quello degli abbonamenti.

2.5.2 Abbonamenti, tiratura e rese

Per quanto riguarda le rese, nel comparto dei periodici esse raggiungono livelli oggettivamente abnormi. In base ai dati Tradelab, proiettati al 2009 (*Tabella 12*) e considerando gli andamenti del quadriennio precedente, le copie annue di periodici tornate agli editori, limitatamente a quelle distribuite e vendute in edicola, senza contare, quindi, abbonamenti ed altre tipologie di distribuzione e di vendita, sono state pari al 46% di quelle distribuite.

	A	Var.	B	Var.	C	Var.	% C	% C
	Copie annue distribuite	%	Copie annue vendute	%	rese annue	%	A	B
2005	1.545.144.002		878.242.889		666.901.113		43,2	75,9
2006	1.585.672.157	2,6	882.610.431	0,5	703.061.726	5,4	44,3	79,7
2007	1.487.057.279	-6,2	828.742.968	-6,1	658.314.311	-6,4	44,3	79,4
2008	1.413.979.930	-4,9	774.594.123	-6,5	639.385.807	-2,9	45,2	82,5
2009	1.367.318.592	-3,3	747.483.329	-3,5	628.516.248	-1,7	46,0	84,1

Tabella 12 - Distribuzione, vendite e rese in edicola di periodici (2005-2009)
Fonte: Dati Tradelas fino al 2008. Proiezione 2009 su andamento 2005-2009

Si è verificato un'ulteriore incremento rispetto all'anno precedente (45,2%), dovuto ad una flessione delle rese (-1,7%) inferiore a quelle accusate dalle copie distribuite (-3,3%) e vendute (-3,5%). Già questi sono dati che indicano disfunzioni macroscopiche di un circuito in cui le rese sono state pari, nel 2009, all'84% delle vendite.

La tendenza non ha subito inversioni neanche nel 2010, come emerge dalle rilevazioni ADS che, però riguardano, la totalità delle vendite pagate. In rapporto alle tirature, le rese dei settimanali (*Figura 10*) sono passate dal 23,8% del 2009 al 24,2%; in rapporto alle vendite sono passate dal 32,2% al 32,7%, sempre in ragione del fatto che, pur diminuite in valori assoluti, il decremento delle rese in termini relativi (-0,9%) è stato inferiore a quelli di tirature e vendite (-2,5%).

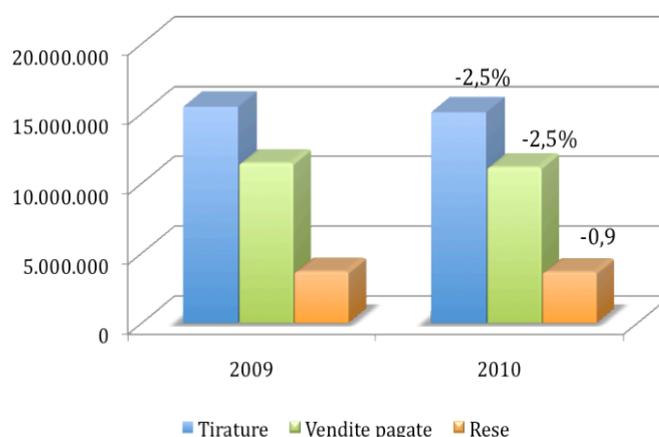


Figura 10 - Tiratura, vendite e rese di settimanali (2009-2010)
Fonte: ADS

Analogo andamento nel segmento dei mensili (**Figura 11**). Le rese, pur contraendosi del 4% nel 2010, lo hanno fatto in misura inferiore a tirature (-6%) ed a vendite (-7%). Ne è scaturito un rapporto tra rese e tirature salito dal 27,8% al 28,4%, mentre l'incidenza sulle vendite è passata dal 40,2% al 41,5%.

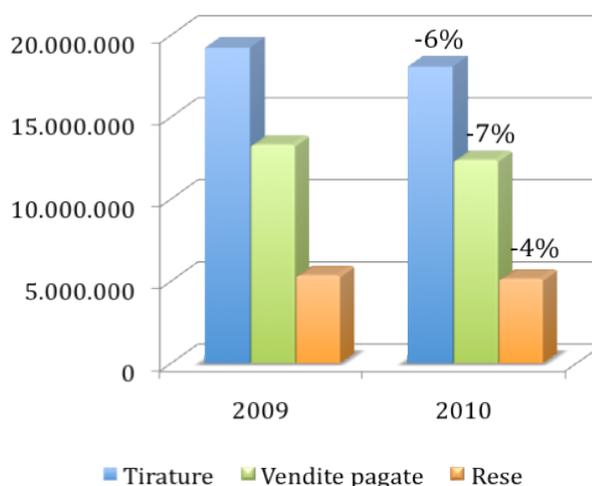


Figura 11 - Tiratura, vendite e rese di mensili (2009-2010)
Fonte: ADS

Non vi è dubbio che anche per la stampa periodica le maggiori criticità siano presenti in un sistema di commercializzazione che oltre a produrre invenduti, circostanza che si traduce in difficoltà nelle azioni dirette a stimolare la domanda e a ottimizzare i processi produttivi, può contare solo parzialmente sugli abbonamenti, canale alternativo di vendita che in altri paesi ha un peso relativo molto più elevato. In Italia, infatti, gli abbonamenti ai periodici, settimanali e mensili, hanno rappresentato nel 2009 il 23,8% delle vendite, mentre nella maggior parte dei paesi ad economia avanzata sono intorno al 50%, con punte intorno al 90% nell'area del Nord-Europa, negli USA e in Canada (**Figura 12**).

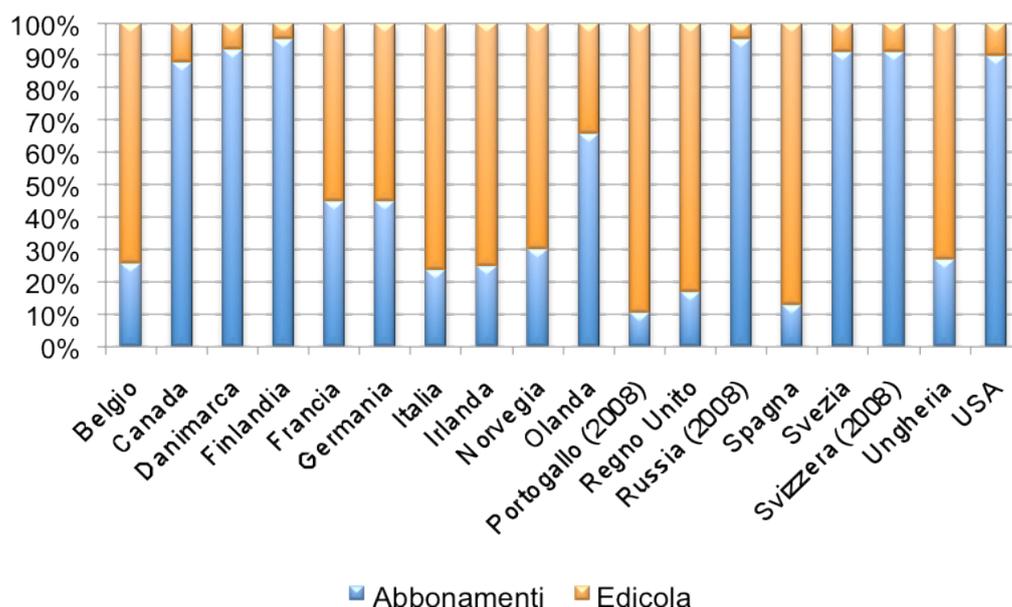


Figura 12 - Vendite di periodici, % canali distributivi (2009)
 Fonte: FIPP, World Magazine Trends 2010/2011

Le vendite in abbonamento sono una risorsa fondamentale per le imprese editrici. E lo sono sul piano finanziario, in quanto generano flussi di cassa anticipati; lo sono sul piano produttivo, in quanto consentono una programmazione ottimale della produzione evitando gli sprechi delle rese; lo sono, infine, sul piano del marketing, in quanto danno vita ad un rapporto molto stretto con il lettore per successive azioni di marketing. Il canale commerciale è stato invece duramente colpito con la drastica riduzione degli stanziamenti previsti per le agevolazioni tariffarie postali, rendendo le prospettive di mercato ancor più incerte.

2.5.3 Lettori offline e online

Nonostante i livelli oggettivamente rilevanti di lettori, oltre 32 milioni, neanche l'evoluzione degli indici di lettura è stato favorevole per i periodici. Dal 2001 al 2008, i lettori di periodici, con le eccezioni del 2005 e del 2007, sono andati scemando, come mostrato in **Figura 13**.

Anni	Pop. (*) (000)	Lettori ultimo periodo (000)	Var. %	% penetrazione
2001	50.103	33.728		67,3
2002	50.103	33.487	-0,7	66,8
2003	50.103	33.418	-0,2	66,7
2004	49.720	32.818	-1,7	66,0
2005 (I)	50.206	33.919	3,4	67,6
2005 (II)	50.206	34.207	0,9	68,1
2006 (I)	50.769	34.038	-0,5	67,0
2006 (II)	50.769	32.689	-4,0	64,4
2007 (I)	51.042	32.265	-1,3	63,2
2007 (II)	51.042	32.483	0,7	63,6
2008 (I)	51.397	32.352	-0,4	62,9
2009/2010 (I)	52.179	32.763	-	62,8
2010 (II)	52.179	32.628	-0,4	62,5
2010 (III)	52.422	32.510	-0,4	62,0

Figura 13 - Lettori di periodici (2001-2010)

Fonte: Audipress

Il trend non ha subito inversioni nel corso del 2010, anche se le flessioni sono state più contenute (-0,8% nei tre cicli dell'anno) e l'indice di penetrazione, pur declinando dal 62,8 al 62%, è restato elevato. Il calo dei lettori è stato accusato in misura leggermente più accentuata dai settimanali (-1,9% nei tre cicli del 2010) rispetto ai mensili (-1,0% nello stesso periodo).

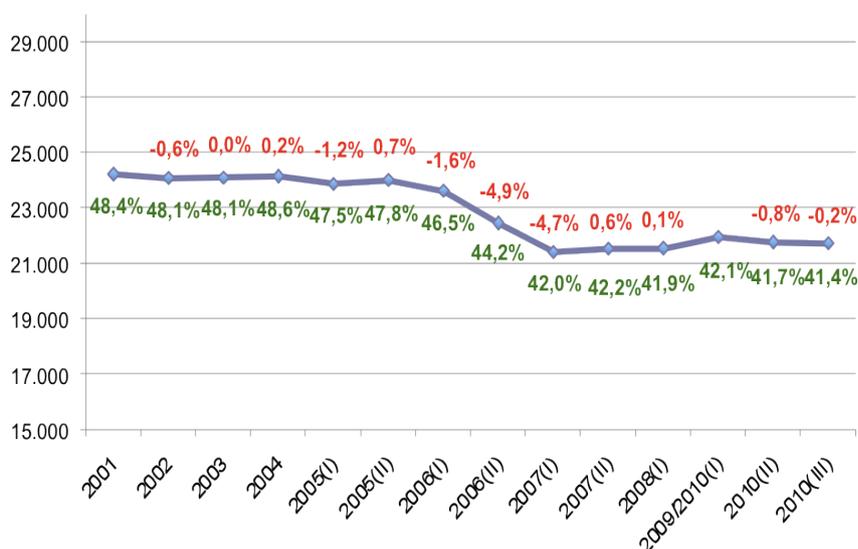


Figura 14 - Andamento dei lettori di settimanali (2001-2010)

Fonte: Audipress

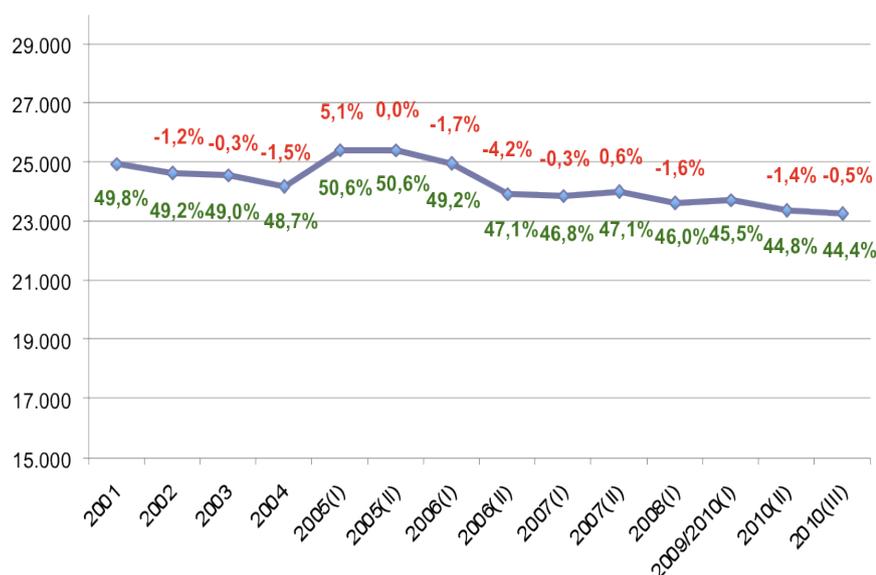


Figura 15 - Andamento dei lettori di mensili (2001-2010)

Fonte: Audipress

La debolezza sul piano diffusionale e su quello della lettura sembra contaminare anche i siti web delle testate periodiche. Secondo le rilevazioni Audipress (**Tabella 13**), infatti, i visitatori dell'ultimo periodo (7 giorni per i settimanali e 30 giorni per i mensili) sono diminuiti nell'arco dei tre cicli 2010 dell'11,1% e il fenomeno è stato particolarmente accentuato per i settimanali (-16,8%) e meno per i mensili (-10,3%).

	2009/ 2010(I)	2010(II)	%Var I-II	2010(III)	%Var II- III	%Var I-III
Settimanali	410.000	366.000	-10,7%	341.000	-6,8%	-16,8%
Mensili	1.162.000	1.090.000	-6,2%	1.042.000	-4,4%	-10,3%
Periodici nel complesso	1.464.000	1.365.000	-6,8%	1.301.000	-4,7%	-11,1%

Tabella 13 - Visitatori siti web di periodici

Fonte: elaborazione dei dati Audiweb

In assenza di spunti di rilancio produttivo la situazione della stampa periodica sembra destinata ad aggravarsi in quanto le traiettorie di sviluppo sono rese ancor più complesse da una capacità di penetrazione su internet meno agevole di quella che dimostrano i quotidiani circoscrivendo i necessari processi di diversificazione multimediale.

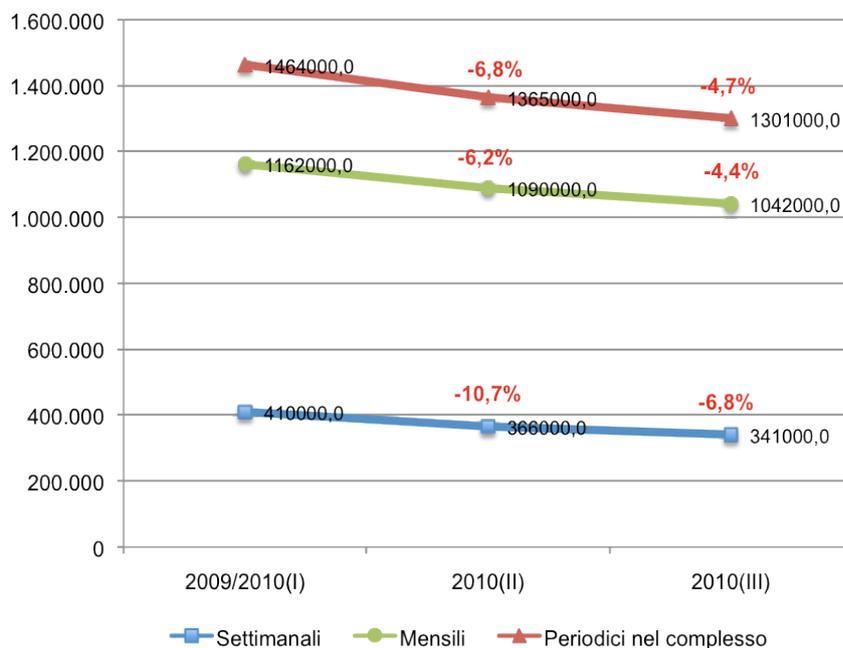


Figura 16 - Andamento dei lettori di siti web di peridici (2009-2010)
Fonte: elaborazione su dati Audiweb

2.6 La pubblicità

La recessione economica, che ha avuto il suo culmine nel 2009, ha investito violentemente il mercato pubblicitario che ha subito un pesante arretramento (-13,4%). Le conseguenze sono state subite trasversalmente da tutti i media, con la sola eccezione di internet il cui ritmo di crescita si è abbassato, mantenendosi, comunque, anche nel 2009 su livelli di tutto rispetto (+5,1%).

Nel 2010 gli investimenti pubblicitari secondo i dati Nielsen e in sintonia con la leggera ripresa economica, sono tornati a crescere e anche in misura significativa (+3,8%) (*Tabella 14*), smentendo quanti prevedevano, dopo la fase recessiva del 2009, un rimbalzo del mercato, limitato nel tempo.

	2009	% su totale	2010	% su totale	Var. %
Quotidiani	1.411.195	17,0	1.382.771	16,0	-2,0
Periodici	877.569	10,6	829.852	9,6	-5,4
Tot. stampa a pagamento	2.288.764	27,5	2.212.623	25,7	-3,3
Quotidiani free/pay	102.924	1,2	76.969	0,9	-25,2
Totale stampa	2.391.688	28,8	2.289.592	26,6	-4,3
Tv Rai	1.097.960	13,2	1.128.755	13,1	2,8
Tv Mediaset	2.781.250	33,5	2.919.080	33,9	5,0
La 7	128.930	1,6	136.553	1,6	5,9
MTV	85.195	1,0	90.480	1,0	6,2
Tv DeeJay (ex All music)	7.336	0,1	11.870	0,1	61,8
Tv satellitari	258.265	3,1	332.557	3,9	28,8
Totale TV	4.358.936	52,5	4.619.295	53,6	6,0
Radio (Fonte: FCP-Assoradio)	436.304	5,3	469.960	5,4	7,7
Affissioni (Fonte: Audiposter)	135.097	1,6	136.925	1,6	1,4
Cinema	55.750	0,7	62.544	0,7	12,2
Internet (Fonte FCP-Assointernet)	302.235	3,6	362.993	4,2	20,1
Cards	6.552	0,1	6.646	0,1	1,4
Direct mail	503.782	6,1	555.631	6,4	10,3
Out of Home Tv	9.383	0,1	10.820	0,1	(*)
Transit	109.167	1,3	108.942	1,3	-0,2
Totale pubblicità	8.308.894	100,0	8.623.348	100,0	3,8

Tabella 14 - Investimenti pubblicitari netti stimati per mezzo (2009-2010) (K€)

Fonte: Nielsen Media Research

	2009	% su totale	2010	% su totale	Var. %
Quotidiani	1.411.195	18,4	1.382.771	17,4	-2,0
Periodici	877.569	11,4	829.852	10,4	-5,4
Tot. stampa a pagamento	2.288.764	29,8	2.212.623	27,9	-3,3
Quotidiani free/pay	102.924	1,3	76.969	1,0	-25,2
Totale stampa	2.391.688	31,1	2.289.592	28,8	-4,3
Tv Rai	1.097.960	14,3	1.128.755	14,2	2,8
Tv Mediaset	2.781.250	36,2	2.919.080	36,8	5,0
La 7	128.930	1,7	136.553	1,7	5,9
MTV	85.195	1,1	90.480	1,1	6,2
Tv DeeJay (ex All music)	7.335	0,1	11.870	0,1	61,8
Tv satellitari	258.265	3,4	332.557	4,2	28,8
Totale TV	4.358.935	56,8	4.619.295	58,2	6,0
Radio (Fonte: FCP-Assoradio)	436.304	5,7	469.960	5,9	7,7
Affissioni (Fonte: Audiposter)	135.097	1,8	136.925	1,7	1,4
Cinema	55.750	0,7	62.544	0,8	12,2
Internet (Fonte FCP-Assointernet)	302.235	3,9	362.993	4,6	20,1
Totale pubblicità	7.680.009	100,0	7.941.309	100,0	3,4

Tabella 15 - Investimenti pubblicitari netti stimati per mezzo classico (2009-2010) (K€)

Fonte: Nielsen Media Research

In realtà, la crescita è stata abbastanza sostenuta e non ha subito interruzioni. L'aspetto negativo è che il ritorno degli investimenti pubblicitari non ha riguardato in modo omogeneo tutti i mezzi: anche nel 2010 la stampa, dopo il forte arretramento dell'anno precedente (-21,6%)

ed un inizio d'anno promettente, ha accusato, come mostra la **Tabella 15** un dato finale ancora di segno negativo (-4,3%).

L'andamento della pubblicità nel corso del 2010 ha dunque comportato un'ulteriore contrazione della quota di mercato della stampa scesa dal 28,8 al 26,6%. Va detto che il risultato negativo non è imputabile tanto ai quotidiani, la cui battuta d'arresto è stata contenuta (-2,0%) quanto, piuttosto, dai periodici (-5,4%) e soprattutto dalla free press che ha subito un nuovo pressante arretramento (-25,2%) dopo il già consistente calo del 2009 (-26,6%).

Un andamento nel complesso negativo, temperato dalla circostanza che, rispetto ai risultati del 2009 sul 2008, allorchè quotidiani a pagamento e periodici subirono flessioni del 16%, i primi, e del 28,7%, i secondi, nel 2010 il declino ha fatto registrare una netta decelerazione.

I dati elaborati dall'Osservatorio FCP-FIEG (**Tabella 16** e **Tabella 17**), forniscono indicazioni diverse: il mercato pubblicitario della stampa nel 2010 è arretrato del 2,7% e non del 4,3%, indicato nelle rilevazioni Nielsen. Leggermente più negativo l'andamento dei quotidiani a pagamento (-2,6%), mentre le flessioni dei periodici (-2,1%) e della free press (-10,9%) sarebbero state molto più contenute.

	Spazi (pagine)			Fatturato netto (migliaia di euro) (5)		
	2009	2010	Var.%	2009	2010	Var.%
<i>Testate a pagamento</i>						
Commerciale Nazionale (1)	123.529	112.442	-9,0	605.035	603.543	-0,2
Di servizio (2)	17.225	17.490	1,5	160.768	148.671	-7,5
Rubricata (3)	24.037	22.965	-4,5	112.578	107.648	-4,4
Commerciale locale (4)	397.845	401.079	0,8	423.843	407.909	-3,8
Totale a pagamento	562.636	553.976	-1,5	1.302.224	1.267.771	-2,6
<i>testate free press</i>						
Commerciale Nazionale (1)	12.427	11.302	-9,1	38.190	34.020	-10,9
Di servizio (2)	324	337	4,0	706	622	-11,9
Rubricata (3)	41	0	-	21	0	-
Commerciale locale (4)	23.035	22.816	-1,0	19.471	17.370	-10,8
Totale free press	35.827	34.455	-3,8	58.388	52.012	-10,9
<i>Quotidiani</i>						
Commerciale Nazionale (1)	135.956	123.744	-9,0	643.225	637.563	-0,9
Di servizio (2)	17.549	17.827	1,6	161.474	149.293	-7,5
Rubricata (3)	24.078	22.965	-4,6	112.599	107.648	-4,4
Commerciale locale (4)	420.880	423.895	0,7	443.314	425.279	-4,1
Totale quotidiani	598.463	588.431	-1,7	1.360.612	1.319.783	-3,0

Tabella 16 - Evoluzione degli investimenti pubblicitari per i quotidiani (2009-2010)

Fonte: Osservatorio FCP-FIEG

Per i quotidiani a pagamento è positiva la sostanziale tenuta della pubblicità commerciale nazionale (-0,2%) che rappresenta la componente più ricca del mercato, mentre quella locale (-3,8%) mostra maggiori segni di sofferenza. Regrediscono in misura più accentuata la pubblicità rubricata (-3,8%), dove si avverte più sensibilmente la concorrenza del web, e quella di servizio (-7,5%), la cui erosione è anche da ricollegare alle modifiche intervenute nella normativa su pubblicità legale e appalti.

	Spazi (pagine)			Fatturato netto (migliaia di euro)		
	2009	2010	Var.%	2009	2010	Var.%
<i>Settimanali</i>						
Tabellare	77.340	79.648	3,0	373.248	371.761	-0,4
speciale (1)	n.d.	n.d.	-	17.900	21.578	20,5
TOTALE SETTIMANALI	77.340	79.648	3,0	391.148	393.339	0,6
<i>Mensili</i>						
Tabellare	71.126	68.125	-4,2	285.697	266.433	-6,7
speciale (1)	n.d.	n.d.	-	20.181	22.426	11,1
TOTALE MENSILI	71.126	68.125	-4,2	305.878	288.859	-5,6
<i>Altre periodicità</i>						
Tabellare	8.885	8.993	1,2	24.615	24.736	0,5
speciale (1)	n.d.	n.d.	-	2.798	2.554	-8,7
TOTALE ALTRE PERIODICITÀ	8.885	8.993	1,2	27.413	27.290	-0,4
<i>Periodici nel complesso</i>						
Tabellare	157.351	156.766	-0,4	683.560	662.930	-3,0
speciale (1)	n.d.	n.d.	-	40.879	46.558	13,9
TOTALE PERIODICI	157.351	156.766	-0,4	724.439	709.488	-2,1
FATTURATO TOTALE QUOTIDIANI E PERIODICI				2.085.051	2.029.271	-2,7

Tabella 17 - Evoluzione degli investimenti pubblicitari per i periodici (2009-2010)

Fonte: Osservatorio FCP-FIEG

Per quanto riguarda i periodici, dopo il rilevante calo del 2009 (-27,5%), la pubblicità sui settimanali è tornata a crescere nel 2010, sia pur di poco (+0,6%), ma è importante che si sia interrotta una preoccupante spirale negativa.

È proseguito invece l'andamento declinante dei mensili (-5,6%) e delle testate con altra periodicità (-0,4%). Rispetto ai risultati del 2009, comunque, il processo di ridimensionamento dei flussi pubblicitari a subito una notevole decelerazione.

Ancora una volta infine si deve segnalare la persistente anomalia del mercato pubblicitario italiano dove la televisione continua a farla da padrona con una quota che è ormai prossima al 60% delle risorse investite dall'utenza. Come si evince dal raffronto internazionale (**Tabella 18**), è una situazione non riscontrabile in nessun altro paese ad economia avanzata.

	2005 (%)							2009 (%)						
	Quotidiani	Periodici	TV	Radio	Cinema	Outdoor	Internet	Quotidiani	Periodici	TV	Radio	Cinema	Outdoor	Internet
Australia	37.5	9.7	33.4	8.9	0.8	3.5	6.1	33.3	10.3	30.3	8.3	0.8	3.4	16.6
Austria	39.0	19.8	23.8	8.1	0.7	7.4	1.3	39.1	17.2	24.1	6.6	0.4	7.1	5.4
Belgio	24.3	11.5	40.3	11.9	1.2	8.8	2.0	28.2	8.8	38.7	11.3	0.8	8.0	4.2
Canada	31.1	7.8	35.2	15.3	-	4.0	6.6	21.6	6.1	33.9	15.1	-	4.3	19.1
Czech Republic	18.6	20.1	49.0	5.5	0.4	4.5	1.9	13.4	16.5	48.1	5.0	0.2	6.0	10.8
Denmark	46.5	13.8	19.2	2.4	0.5	3.3	6.3	33.9	12.8	15.8	1.6	0.5	3.8	25.5
Estonia	44.0	11.7	27.1	7.9	-	5.9	3.5	30.9	7.7	29.6	10.3	-	9.0	12.6
Finland	54.1	16.3	19.4	4.0	0.1	3.1	3.0	45.9	13.8	19.5	4.2	0.2	3.0	13.4
France	16.5	22.3	34.2	8.4	0.8	11.4	6.5	37.3	16.9	32.6	7.1	0.7	10.8	16.6
Germany	39.7	23.0	23.2	3.9	0.8	4.5	4.9	37.3	18.8	20.6	4.0	0.4	4.2	14.9
Greece	15.0	36.6	31.4	4.3	0.7	12.0	-	17.2	38.0	28.2	6.8	0.7	9.1	-
Hungary	20.9	21.4	38.8	3.9	0.8	9.8	4.4	18.0	17.6	34.8	4.4	0.7	10.8	13.6
Ireland	61.6	2.7	19.6	7.2	0.6	8.0	0.3	57.2	2.4	19.8	9.0	0.5	9.4	1.7
Italy	19.0	13.3	55.9	5.7	0.8	3.7	1.7	16.9	11.4	56.3	6.9	0.6	3.1	4.8
Japan	21.9	10.2	43.0	3.7	-	13.2	8.0	15.5	7.2	41.1	3.3	-	15.0	17.8
Norway	43.4	9.6	27.2	5.4	0.8	3.6	10.0	50.0	4.2	22.8	4.3	1.0	3.9	13.7
Olanda	40.9	22.3	22.3	7.2	0.2	4.3	2.8	38.3	18.9	24.3	7.5	0.1	4.5	6.4
Poland	13.5	15.8	49.5	8.3	1.0	9.0	2.8	8.6	11.2	52.0	6.6	1.3	8.9	11.4
Portugal	7.6	16.2	56.4	6.1	0.7	9.0	0.9	5.3	7.0	66.1	6.2	0.5	11.0	4.0
Regno Unito	35.5	13.7	29.4	3.8	1.4	6.5	9.9	5.5	9.6	26.8	3.6	1.5	6.3	26.7
Romania	11.2	10.7	61.1	6.5	0.7	9.0	0.9	.3	7.0	66.1	6.2	0.5	11.0	4.0
Spagna	25.2	10.2	44.7	9.2	0.7	7.5	2.4	0.1	7.9	43.4	9.4	0.2	7.6	11.4
Svezia	45.4	12.4	22.7	2.8	0.4	5.5	10.8	36.5	9.9	21.5	3.2	0.5	4.8	23.5
Svizzera	33.5	23.0	23.4	3.9	1.4	11.6	3.1	31.5	19.1	26.5	3.9	0.8	10.3	7.8
Turkey	35.5	3.8	50.3	3.5	1.2	4.9	0.8	27.3	2.6	52.4	3.1	1.5	8.4	4.8
USA	30.2	14.4	33.3	12.4	0.2	3.4	6.0	22.2	12.5	35.5	11.1	0.4	4.5	13.7

Tabella 18 - Quote del mercato pubblicitario per mezzi nei principali Paesi (2005-2009)
Fonte: dati ZenithOptimedia tratti da World Press Trends 2010

3 Il mercato italiano dell'editoria periodica online

3.1 Modalità e metodologia di analisi

La procedura seguita dal gruppo di ricerca dell'Osservatorio si articola in tre fasi principali:

- Comprensione del settore: analisi dei confini offline entro cui vengono offerti i servizi considerati con identificazione, ove possibile, del valore del mercato complessivo italiano.
- Valutazione quantitativa del settore editoriale, con particolare riferimento alle riviste periodiche, attraverso un censimento volto ad identificare i magazine cartacei e, qualora esistano, i loro corrispettivi nel mondo online. Ciascun sito è stato poi analizzato secondo parametri che mettano in luce le caratteristiche base di un sito e i servizi offerti. Un'ulteriore analisi, sempre basata sul censimento, è stata condotta sull'offerta video dei siti internet delle riviste. Al censimento è poi seguita una fase di elaborazione e analisi dei dati raccolti.
- Per le principali case editrici operative in Italia con iniziative online di rilievo sono state effettuate interviste de visu tramite le quali è stato possibile individuare i diversi modelli di business, le ultime novità introdotte nei prodotti/servizi e le principali criticità esistenti o da affrontare.

Nel settore Editoriale, preso in considerazione, sono state intervistate le seguenti imprese:

- Editoriale Domus
- Hachette Rusconi
- Mondadori
- Gruner+Jahr

- Condé Nast
- Rcs Media Group
- Nuov@ Periodici

- Approfondimento del mercato online: individuazione delle dinamiche di mercato, delle strategie e dell'offerta legate ai principali attori presenti, delineate in base alle informazioni ricevute dalle interviste, e attraverso ipotesi relative a tutte le altre iniziative presenti nel panorama online.

3.2 Metodologia del censimento

Per effettuare il censimento delle testate periodiche pubblicate in Italia e raccogliere le informazioni necessarie per l'analisi della loro offerta online, è stato realizzato un database in formato Excel, funzionale a tale compito. Le fonti utilizzate per compilare il database sono state quattro: FIEG (Federazione Italiana Editori Giornali), Audipress, ADS (Accertamenti Diffusione Stampa), Ipse.com.

È stato creato un foglio dati e all'interno sono state inserite delle colonne, ognuna intitolata ad uno dei macroelementi attraverso cui si è deciso di profilare le testate censite.

Le prime voci sono di carattere anagrafico e comprendono:

- *Gruppo Editoriale*: per ciascuna rivista è stato specificato il gruppo editoriale che si occupa della sua pubblicazione. Per ognuno di essi, dove possibile, è stato poi individuato un contatto per poter condurre la successiva fase della ricerca basata sulle interviste de visu.
- *Periodicità*: sono state individuate diverse fasce ad indicare la periodicità con cui il magazine in esame viene immesso sul mercato (settimanali, bisettimanali, mensili, bimestrali, trimestrali, quadrimestrali e semestrali).
- *Tiratura*: numero di copie stampate della rivista in esame.
- *Diffusione*: numero di copie consegnate al lettore. Si calcola sottraendo alla tiratura, ovvero il numero di copie stampate, la resa, cioè le copie non distribuite. Comprende la totale pagata, quindi le copie acquistate dal lettore (edicola, abbonamento, etc.) più le copie date gratuitamente.
- *Lettori*: numero di lettori della rivista.
- *Distribuzione*: nella sezione si specifica la modalità di distribuzione della rivista, in particolare se in edicola e/o tramite abbonamento.
- *Tipologia di contenuto*: sono state individuate tre tipologie di contenuto volte ad inquadrare a carattere generale gli argomenti trattati nelle riviste.

- *Generale*: la rivista tratta di temi eterogenei.
 - *Specialistico*: viene trattato uno specifico argomento, occupandosi di un settore di interesse e rivolgendosi ad un pubblico particolare. È questo il caso della maggior parte delle riviste censite.
 - *Professionale*: sono riviste dirette ad un pubblico specifico e appartenente ad una determinata categoria professionale.
- *Presenza online*: in questa sezione viene indicata la presenza o meno online della testata, qualora esista è specificato l'indirizzo URL che permette l'apertura dell'Homepage del sito della rivista.

I parametri presi, invece, in considerazione per la valutazione delle testate periodiche online fanno principalmente riferimento alle caratteristiche base di un sito di interesse specifico (naturalmente rimaneggiato in forma editoriale) e ai servizi offerti dallo stesso.

- *Partnership*: misura i rapporti, o meglio le alleanze, che la testata o il gruppo editoriale ha nei confronti di altri player. Si può distinguere tra: link ad altri magazine (quasi sempre appartengono allo stesso gruppo editoriale), link a radio e TV e link a portali (solitamente Google e Yahoo!).
- *Servizi Informativi*: rappresentano i servizi più classici che il sito di un periodico può offrire, ma che proprio per la loro basilarietà risultano a volte essenziali e necessari per la competizione. In particolare comprendono: archivio di articoli passati (che può essere gratuito, casistica più comune, oppure previa iscrizione), motore di ricerca sul web, motore di ricerca interno, approfondimenti (contenuti in più rispetto alla versione cartacea, solitamente suddivisi in sezioni particolari e riconoscibili), inserti (molto rari, essendo a volte le riviste stesse degli inserti di altre testate), consulenza di esperti (le declinazioni sono molteplici, infatti si possono trovare esperti in psicologia, moda, economia, che forniscono i loro pareri e le loro analisi, oppure valutazioni a seguito di prove, nel caso di moto e macchine) e servizi abbonamenti (è ormai un classico offrire la possibilità di abbonarsi tramite internet, canale molto più veloce ed efficace di quello cartaceo).
- *Servizi di community*: costituiscono il fulcro della comunicazione bidirezionale che avviene con il visitatore e raffigurano la comunità con cui spesso gli utenti si identificano. Sono costituiti dai classici forum, blog, chat e newsletter; questi servizi non vengono mai offerti a pagamento, quindi sono alternativamente gratuiti oppure richiedono l'iscrizione. Questo succede perché il senso di appartenenza alla community, nel caso di riviste di un certo tipo e con un certo target, è molto forte.

- *Servizi multimediali*: sono la parte più interattiva, e quindi anche più attraente, del sito; nel caso dei periodici servono ad approfondire alcuni argomenti o ad incuriosire il lettore nei confronti di altri. Comprendono servizi mobile (nel caso delle riviste si tratta di servizi come suonerie, sfondi, oroscopi, curiosità, e proprio per questo motivo scarsamente diffusi), documenti video e gallerie fotografiche.
- *Relazione con altri soggetti*: si tratta di servizi che il sito offre in collaborazione con altri player, che possono far parte dello stesso gruppo editoriale oppure essere esterni; è la sezione più importante del censimento perché è quella che propone contenuti a valore aggiunto rispetto ai classici appena elencati. Ne fanno parte: link (solitamente ci sono sezioni dedicate a collegamenti con partner del sito), pubblicità (anche in questo caso si tratta di banner dedicati a soggetti collegati alla rivista, e non dei classici annunci di Google), collegamenti a gruppi su Facebook e/o Twitter (pratica sempre più diffusa tra i siti editoriali, con il fine di allargare il bacino di clientela ai popolarissimi social network), promozioni (solitamente collegate all'ambito di interesse della rivista: viaggi, soggiorni alle terme, concorsi a premi, sconti su prodotti, etc.), servizi di vario genere (si spazia da semplici informazioni sul meteo, traffico, oggetti di moda, a motori di ricerca e selezione esterni, download di software o programmi da altre fonti, calcolo di preventivi assicurativi o bancari, ricerca di offerte di lavoro, etc.) e portali di e-commerce interni o esterni (offrono solitamente abbonamenti, arretrati, libri e dvd, ma sempre più spesso anche accessori particolari, capi di vestiario, strumenti dedicati ad attività specifiche, etc.)

3.3 Analisi del censimento

Il censimento dei periodici ha rilevato 555 riviste in Italia, appartenenti a 297 gruppi editoriali distinti. Alcuni di questi, come il Gruppo Editoriale L'Espresso, il Gruppo Mondadori



Figura 17 - Percentuale di periodici con presenza online

(che riunisce sotto di sé anche Gruner+Jahr, Rodale e Hearst), De Agostini, Rcs Media Group, Condé Nast etc. raccolgono sotto il proprio controllo più testate.

Di tutte le 555 riviste fino ad ora considerate, solo la metà offre una presenza online, ovvero 279 (**Figura 17**). Bisogna inoltre precisare che alcune riviste (Amica, Io Donna, A; Focus, Focus Extra, Focus Storia; etc.) condividono lo stesso portale per una

scelta strategica legata alla volontà di raggruppare testate che trattano temi molto simili tra loro e

di aumentare i volumi di traffico attraendo di conseguenza una maggiore clientela pubblicitaria. Di conseguenza il numero effettivo di siti rilevati e valutati si riduce a 252. Questa strategia, come vedremo nel capitolo di analisi dei modelli di business, è stata abbandonata nel corso degli ultimi mesi da alcune case editrici a favore della disgregazione dei siti e dell'accentramento dell'attenzione sui singoli brand.

I dati relativi alla presenza online mostrano comunque come siano ancora poche le riviste che hanno deciso di sfruttare il canale internet e le potenzialità di sviluppo ad esso associate: si tratta principalmente di testate editte da grandi case editrici e altre di minori dimensioni. Come emergerà in seguito però molti di questi siti sono essenziali e poveri sia di contenuti che di servizi.

I periodici, per definizione, si differenziano dai quotidiani principalmente per la loro periodicità non giornaliera; in particolare sono state individuate diverse fasce all'interno del censimento: 81 settimanali, 9 bisettimanali, 379 mensili, 42 bimestrali, 31 trimestrali, 7 quadrimestrali e 5 semestrali. Le percentuali di peso di ciascuna fascia sono indicate in **Figura 18**.

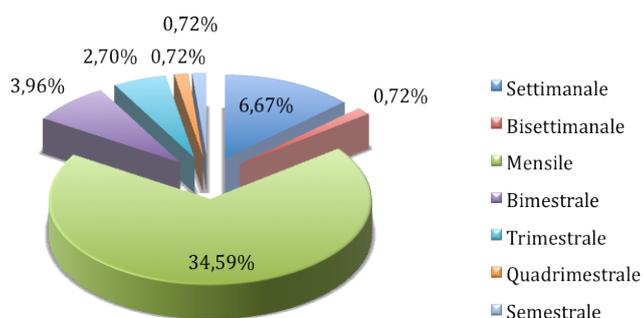


Figura 18 - Periodicità delle riviste censite

Per quanto riguarda la tipologia di contenuto, la maggior parte delle riviste (390) è di carattere specialistico, poiché ognuna occupa un settore di interesse e una clientela particolare. Quelle che propongono invece un contenuto generale sono 114, mentre le professionali sono 51. Se si considerano le sole testate presenti online, i portali generalisti sono il 21,9%, quelli focalizzati su un tema speciale il 67,4% e i professionali il 10,8%, percentuali che ricalcano la suddivisione riscontrata offline come mostrano in **Figura 19** e **Figura 20**.

In **Figura 21** sono invece evidenziati i settori di appartenenza delle riviste censite: in testa troviamo con l'11,5% i periodici di motori, 9,3% le riviste di informatica ed elettronica, il 9% riviste di sport, l'8,2% i femminili, seguiti poi dai professionali (7,2%), dai magazine di informazione (6,5%) e musica (5,7%).

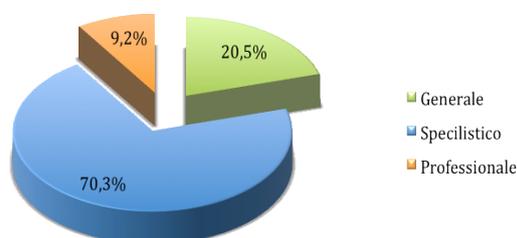


Figura 19 - Tipologia di contenuto di tutte le riviste censite

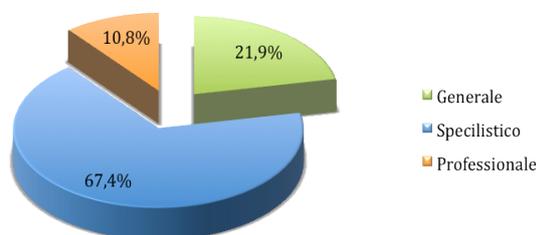


Figura 20 - Tipologia di contenuto delle sole riviste con presenza online

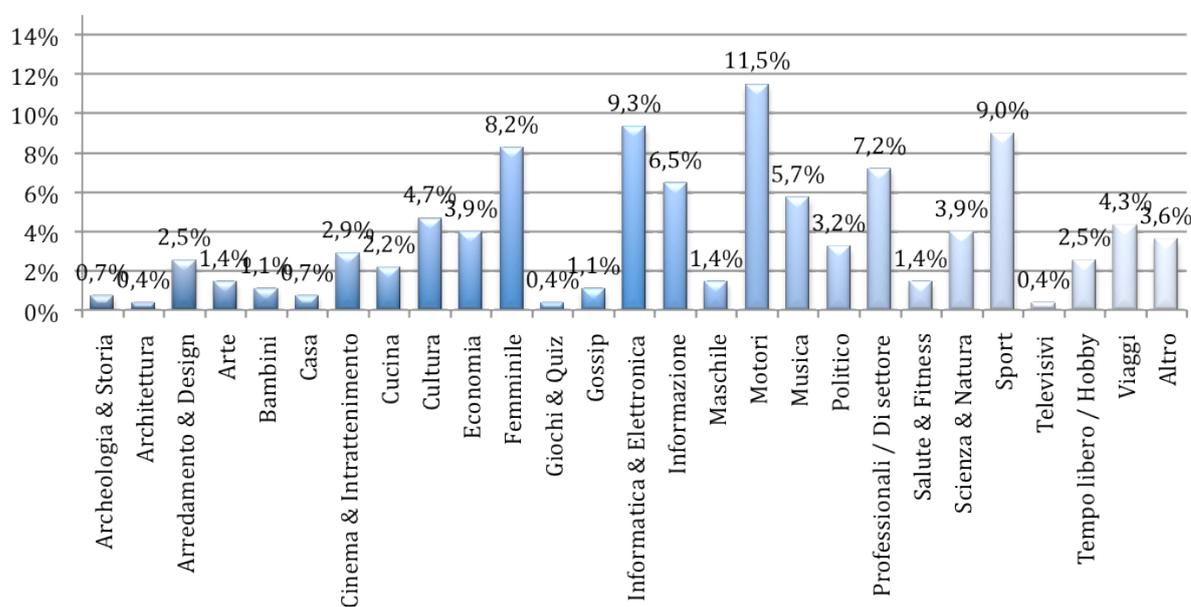


Figura 21 - Settori delle riviste censite

L'anagrafica di ciascuna rivista è stata completata con dati relativi a tiratura, diffusione e lettori aggiornati a gennaio 2010. In particolare sono rispettivamente 244, 241 e 132 i periodici che presentano informazioni di questo tipo, ovvero rispettivamente il 43,96%, il 43,42% e il 23,78%. Le fonti considerate sono ADS (Accertamenti Diffusione Stampa), che fornisce dati su tiratura e diffusione, Comedi, concessionaria pubblicitaria del gruppo Edisport Editoriale che pubblica dati sulle proprie testate, Audipress, che produce i risultati di indagini sulla lettura delle testate e dati dichiarati direttamente dall'editore. Infine i dati di tiratura, diffusione e lettori medi sono rispettivamente pari a 169.034, 124.754 e 798.273.

I dati mostrano la presenza delle stesse testate in testa alle classifiche di tiratura e diffusione, con qualche piccola differenza tra un caso e l'altro (es. La Settimana Enigmistica non offre alcuna indicazione sui dati di diffusione, mentre Famiglia Cristiana guadagna qualche posizione dalla tiratura alla diffusione). TV Sorrisi e Canzoni, Dipiù e Focus Extra si distinguono come le più solide.

I periodici, inoltre, presentano grandi discrepanze tra numero di lettori e il numero di copie stampate o diffuse: alcuni guadagnano moltissime posizioni nella lettura rispetto agli altri due parametri, come Motociclismo, In Sella, Gente Motori, National Geographic, Mani di Fata, etc. Altri ne guadagnano meno ma mostrano comunque come il numero di lettori sia superiore alle aspettative di distribuzione (è il caso di Focus, che ottiene la prima posizione, Quattroruote Chi, Gente, L'Espresso, Amica, etc.). Altri ancora sembrano invece perderne nonostante le buone posizioni in tiratura e diffusione, come Dipiù, che era fisso in seconda, Corriere della Sera Magazine, Il Messaggero di Sant'Antonio, Io Donna e così via. Si nota perciò come tendenzialmente le riviste di motori (moto e auto) suscitino più interesse rispetto ad altre, disponendo di un bacino di lettura piuttosto ampio, mentre quelle a carattere più generale spesso perdano clientela nonostante l'ampia diffusione sul territorio.

Si è deciso di valutare qualitativamente i siti delle riviste attraverso un ranking in tre classi A,B,C, a seconda della ricchezza dei contenuti proposti, presenza ed efficacia dell'area community, presenza di servizi a valore aggiunto, layout del sito e esperienza di navigazione. In **Tabella 19** si mostra la metodologia di analisi e i criteri di valutazione adottati per la classificazione. Si aggiunge che la presente analisi è di natura qualitativa e soggettiva.

A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> • Ricchezza di contenuti, presenza di molti articoli; • Area multimediale ricca di contenuti (foto, video, file audio etc.); • Presenza di servizi a valore aggiunto; • Area community ben sviluppata; • Layout della pagina web attraente con un ordine chiaro nella disposizione delle sezioni e dei contenuti; • La rivista si presenta come punto di riferimento sulla nel settore di appartenenza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una buona quantità di articoli e contenuti; • Presenza di una sezione multimediale; • Area community assente o poco sviluppata; • Sito gradevole alla vista e di facile utilizzo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sito essenziale, povero di contenuti; • Assenza di contenuti multimediali e servizi a valore aggiunto; • Layout essenziale e non gradevole; • Assenza di un'area community.

Tabella 19 - Metodologia di valutazione dei siti delle riviste

Dall'analisi risulta che una buona percentuale delle riviste censite (62%) ha un sito web di classe C, il 22% di classe B e solo il 16 % di classe A.

Questo mostra come siano ancora poche le case editrici che hanno deciso di sfruttare a pieno tutte le potenzialità che può offrire internet di allargare la propria utenza, di comunicare più frequentemente con il proprio pubblico e di creare una community intorno al brand. Generalmente i siti web con rating A sono di riviste appartenenti a grandi gruppi editoriali con la carta stampata già molto sviluppata e che quindi vedono nel canale internet uno strumento per far crescere il loro business. Occorre però sottolineare come non sempre per periodici di grandi gruppi editoriali ci sia una presenza sul web: è il caso ad esempio di Mondadori che presenta un numero altissimo di testate ma non un numero altrettanto alto di siti internet. Questo in primo luogo a causa di un portafoglio molto allargato che non sempre comprende prodotti facilmente vendibile sul digitale e in secondo luogo perché essere presenti online significa intraprendere dei grandi investimenti non solo in termini monetari, ma anche in formazione, organizzazione e cultura. Occorre però aggiungere che negli ultimi mesi le case editrici hanno investito molto nei propri siti legati a riviste, attraverso sia azioni di restyling volte al miglioramento di portali già ben sviluppati, sia azioni di completo rinnovo e aggiunta di servizi di siti che prima risultavano essenziali.

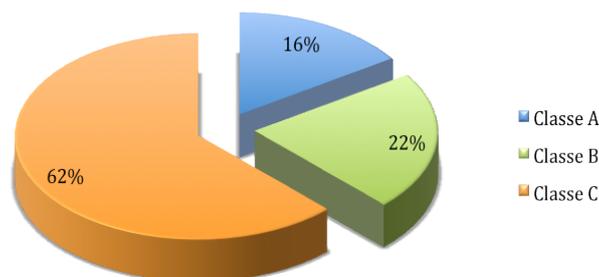


Figura 22 - Rating dei siti censiti

Dal grafico in **Figura 24** si delinea come spesso la qualità del sito sia correlata alla diffusione della rivista. E', infatti, evidente come la maggior parte dei siti di bassa qualità (C) abbiano anche una bassa diffusione, mentre le riviste con diffusione medio alta abbiano generalmente un sito più curato.

Incrociando diffusione e rating (**Figura 23**) viene confermato il fatto che riviste con bassa diffusione hanno un sito poco curato. E' importante, però, evidenziare che a volte non vale l'opposto. Ovvero, anche se la fascia di riviste con la massima diffusione rappresenta un campione molto ristretto, il 42,9% non ha sviluppato un sito qualitativamente elevato. E' l'esempio di "Famiglia Cristiana" e "Oggi" che pur avendo un'alta diffusione hanno un sito di classe C.

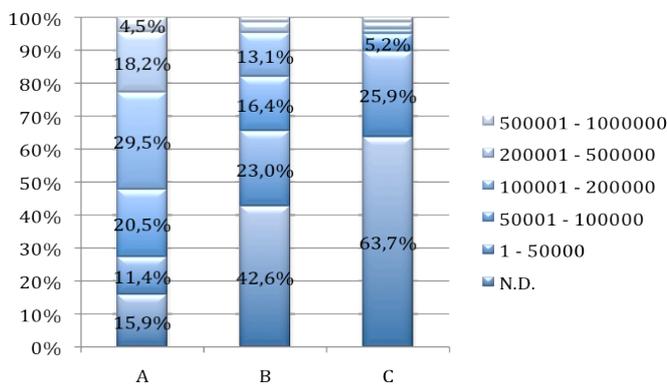


Figure 24 - Rating/Diffusione

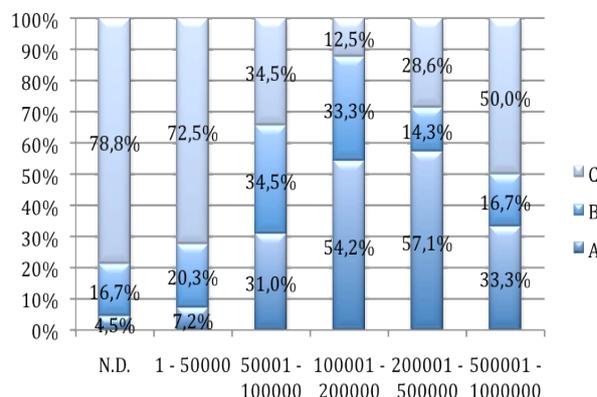


Figura 23 - Diffusione-Rating

Partnership: come mostra il grafico in **Figura 24** circa la metà dei siti censiti (47,67%) offre collegamenti ad altre testate che fanno spesso parte dello stesso gruppo editoriale; pochi invece contengono link a radio e TV (12,54%) e a portali (17,20%). Le percentuali rilevate risultano essere abbastanza basse, molto probabilmente a causa del minor sviluppo digitale che ha interessato il settore dei periodici e al fatto che le testate con partnership di questo genere sono appunto sviluppate con soggetti appartenenti allo stesso gruppo editoriale, come già accennato in precedenza, e i gruppi di grandi dimensioni operanti in diverse aree di business sono comunque un numero limitato. Infatti, la percentuale di testate senza alcuna tipologia di partnership è del 38%, quasi la metà (47,3%) ne hanno solo una, il 14% due tipologie e infine lo 0,7% presenza tre partnership (**Figura 25**).

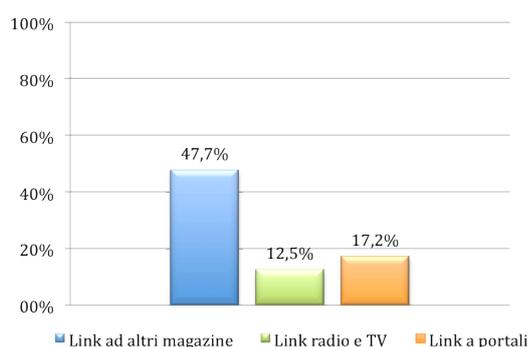


Figura 24 - Partnership dei periodici con siti di altri soggetti

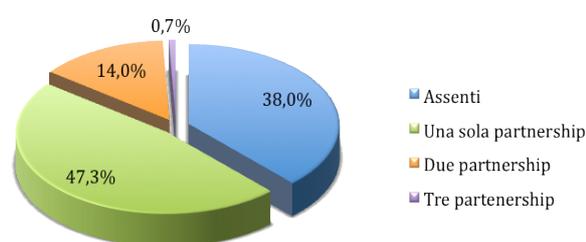


Figura 25 - Analisi per cluster delle partnership

3.3.1 I servizi offerti

Servizi Informativi (Figura 26): 134 dei 252 siti di magazine, ovvero il 48,03%, offre un archivio storico degli articoli. Di questi 134, la maggior parte (121) lo offrono gratuitamente, mentre solo 13 richiedono un iscrizione al sito. Il resto dei servizi informativi offerti vede in

testa l'offerta di un servizio abbonamenti (66,31%), che risulta evidentemente una facilitazione per il cliente; inoltre occorre precisare che, oltre agli abbonamenti cartacei, negli ultimi mesi sono nati e aumentati con il tempo gli abbonamenti digitali grazie diffusione dei tablet, mentre è recente la notizia della decisione della Apple di permettere agli editori di vendere sui propri siti gli abbonamenti alle versioni digitali. Segue poi l'offerta di un motore di ricerca interno (64,16%), un tool che ormai i lettori sono abituati ad utilizzare per cercare qualsiasi contenuto e gli approfondimenti, proposti da 137 siti su 252 (49,1%). È interessante notare come una buona percentuale delle riviste (32,6%) abbia compreso i FeedRSS che permettono all'utente di ricevere in tempo reale notizie di proprio interesse. Tra i servizi informativi meno diffusi risultano, invece, consulenze di esperti (12,9%), presenti come detto solo in alcune riviste specializzate), motore di ricerca sul web (10,39%) e inserti (6,81%). Come si evince dal grafico in **Figura 27**, più della metà dei siti censiti offrono almeno tre servizi informativi, percentuale prevedibile se si pensa che per un sito di buona qualità gli abbonamenti, l'archivio e il motore di ricerca rappresentano servizi base; al contrario una piccola percentuale (4%) non offre nulla, l'1,2% meno di due servizi e solo l'1,9% offre oltre 7 servizi.

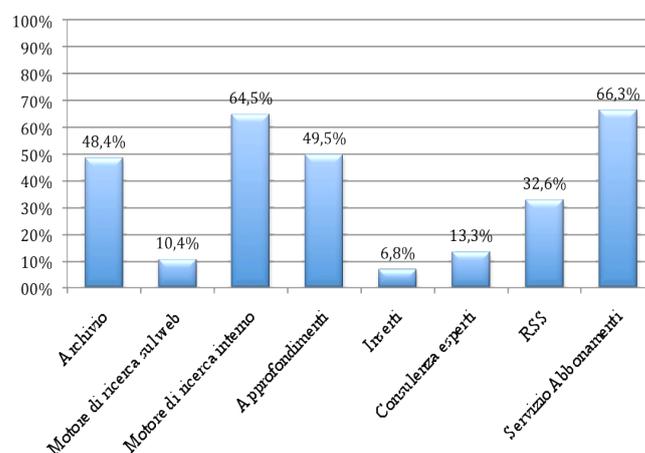


Figura 26 - Diffusione dei servizi informativi offerti dai siti delle riviste censite

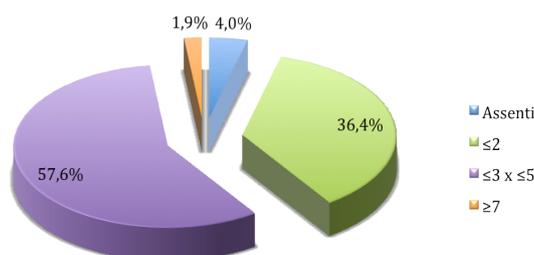


Figura 27 - Analisi per cluster dei servizi informativi

Servizi di community: il servizio più diffuso (35,13%) risulta essere la newsletter, come evidenzia il grafico in **Figura 28**. Forum e blog mostrano a sorpresa una diffusione solo del 27,6% e 26,16%, rispettivamente. Questa scarsa popolarità si può far risalire allo scarso sviluppo che i siti di periodici hanno mostrato finora sul territorio italiano. La chat sembra, invece, essere il servizio meno diffuso con una percentuale del 3,23%. È importante osservare come la diffusione di forum e blog dimostri la tendenza delle riviste di creare aree in cui gli utenti sono liberi di esprimere la propria opinione circa diversi argomenti e instaurare una comunicazione bilaterale e immediata tra la redazione e i lettori. Il grafico aggregato (**Figura 29**) mostra, invece, come una percentuale elevata (39,4%) non offra nessun servizio di community, si tratta principalmente di siti web con un rating piuttosto basso. Il 53% delle testate offrono invece uno o due servizi e solo l'7,5% più di tre.

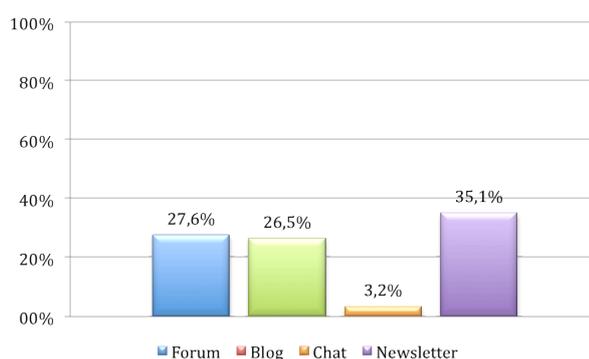


Figura 28 - Diffusione dei servizi di community

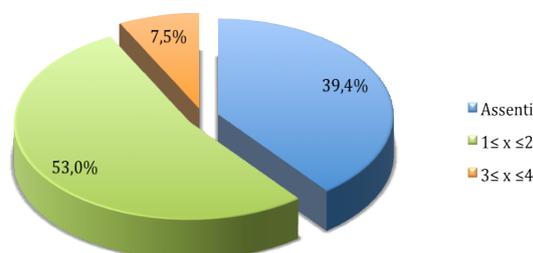


Figura 29 - Analisi per cluster dei servizi di community

Dal punto di vista della tipologia di sfruttamento dei servizi di community, le uniche due modalità di accesso sono quella gratuita e quella con registrazione, con percentuali che variano da caso a caso come mostrato nei grafici sottostanti in **Figura 30**: la maggior parte dei siti richiede la registrazione per accedere ai servizi di newsletter (93,88%), chat (88,89%) e forum (80,52%), mentre l'utilizzo dei vari blog mostra una maggioranza di accesso gratuito (52,05%). La registrazione è quindi la formula più diffusa di accesso alle aree community, questo per gli

editori rappresenta sicuramente un ottimo strumento per conoscere i propri lettori e i loro interessi e può aiutare ad indirizzare meglio l'offerta, pianificare campagne di marketing e identificare gli interlocutori pubblicitari.

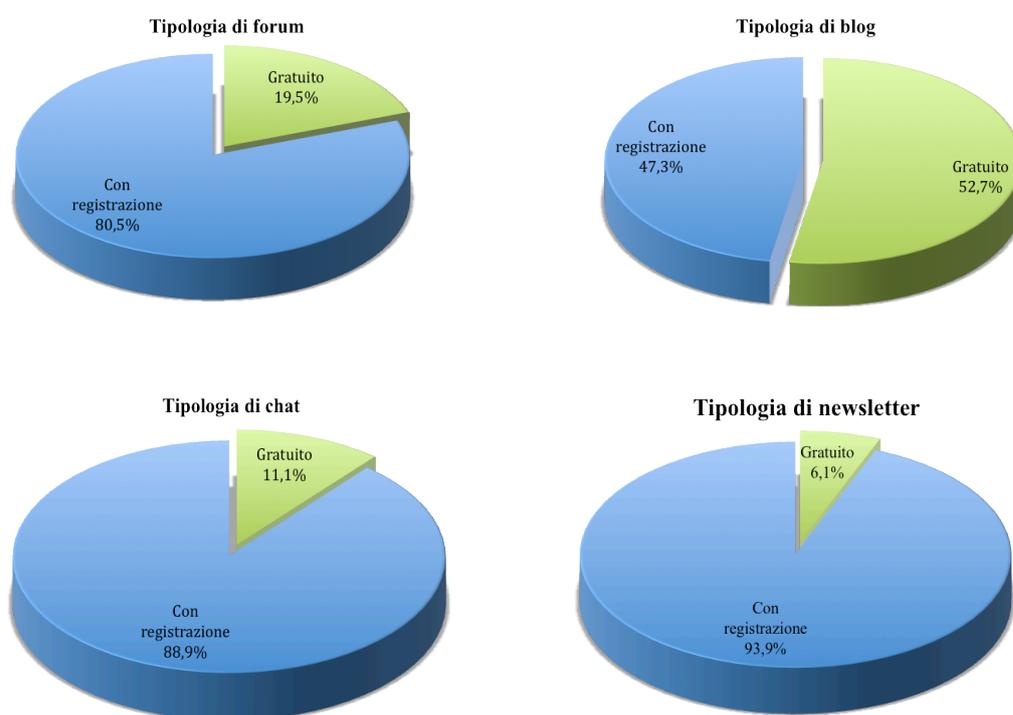


Figura 30 - Tipologia di sfruttamento dei servizi di community

Servizi multimediali (Figura 31): il servizio multimediale maggiormente offerto è la galleria fotografica, dei 279 siti analizzati il 42,3% la offre, che permette di approfondire la lettura di alcuni argomenti o soddisfarne la curiosità per altri. Segue la presenza di documenti video, con una percentuale del 33% e con larga affermazione soprattutto sulle riviste sportive (moto, sci, nautica, calcio), motori e femminili. Si è rilevata invece una scarsa diffusione dei servizi Mobile con il 6,5%, la ragione è da ricercarsi nello scarso utilizzo dei contenuti che vengono veicolati tramite questo tipo di servizio (suonerie, sfondi, oroscopi, curiosità). Occorre però precisare che ora, con la maggiore diffusione degli smartphones, si è assistito alla nascita di diverse applicazioni legate alle riviste che possono offrire la semplice consultazione del magazine oppure la fruizione di particolari servizi, come Infotrafic di Quattroruote.

Dall'analisi cluster (Figura 32) si può osservare come molte riviste non sfruttino a pieno le potenzialità del canale internet per veicolare contenuti diversi dalla carta stampata, è infatti la metà dei siti censiti (49,8%) a non offrire ancora servizi multimediali. Il 22,9% delle riviste si focalizza su un solo servizio, generalmente la galleria fotografica, oppure due servizi, mentre solo il 4,3% li offre tutti e tre.

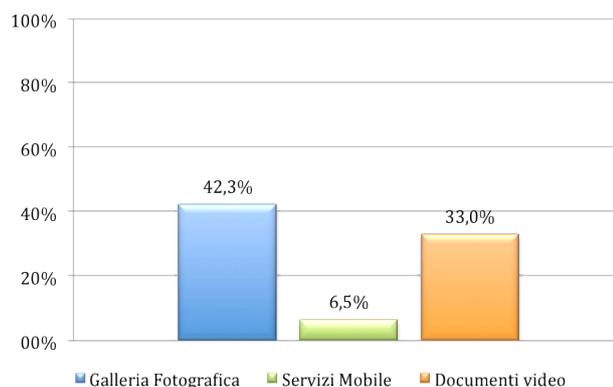


Figura 31 - Diffusione dei servizi multimediali

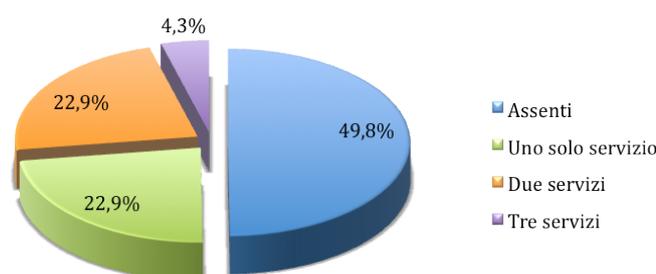


Figura 32 - Analisi per cluster dei servizi multimediali

Relazione con altri soggetti (Figura 33): tra i servizi che permettono partnership tra i diversi player digitali, i più diffusi sono sicuramente i link (77,78%) e i banner pubblicitari (67,74%). Questi sono spesso frutto di alleanze strategiche tra gruppi editoriali, ma anche tra soggetti esterni e sono volti alla promozione e alla pubblicità delle rispettive offerte. Queste percentuali mostrano come la maggior parte delle riviste abbiano un modello di business per i propri siti web basato sull'advertising, infatti il modello "paid for content" ancora è assente o scarsamente utilizzato e comunque sempre in associazione con la pubblicità. Un modello che prevede contenuti a pagamento è infatti adatto se all'utente viene trasmesso sufficiente valore, altrimenti l'unico modello sostenibile è quello basato sull'advertising. Pochissimi siti (37) appaiono invece sviluppati sul fronte dei social network come Facebook e Twitter. In realtà questo è un fenomeno in crescita, visto anche il recente boom degli stessi, e ed è confermato dai dati riportati in **Figura 35**: rispetto allo scorso anno, nel 2011 c'è stato un aumento del 289,2%, portando i siti con una presenza su social networks dal 13% al 52% dei siti censiti. Il dato è significativo e sottolinea come gli editori abbiano compreso le potenzialità dei social network e abbiano visto in essi un altro canale per veicolare i propri prodotti e servizi. La crescita dei social media e la volontà dei

consumatori di contribuire alla creazione dei contenuti rappresenta una grande opportunità per gli editori tradizionali per aumentare l'audience e il coinvolgimento degli utenti sui propri siti, aumentando l'interattività dei portali e partecipando alle conversazioni che avvengono sui social network. Sempre più editori di carta stampata, infatti, stanno passando dal semplice sito web alla partecipazione nei social media attraverso l'utilizzo attivo di piattaforme come Twitter e Facebook, che permettono di generare discussione e favorire la conoscenza del proprio brand e dei propri prodotti, totalizzando un numero di fan spesso molto elevato. Le pagine degli editori tradizionali, infatti, sono tra le fan page più visitate di Facebook, alcune con centinaia di migliaia di fan.

Anche i servizi di vario genere e i portali di e-commerce non risultano particolarmente diffusi, nonostante siano quelli che possono offrire un valore aggiunto al sito della rivista. Evidentemente i clienti preferiscono usufruire di servizi e acquistare i prodotti direttamente da siti specializzati, piuttosto che ricorrere al sito editoriale; tuttavia coloro che sono in grado di offrirli sono quelli che complessivamente hanno una presenza online particolarmente sviluppata. Infine, con un 8,6%, le promozioni appaiono come le meno presenti sui siti, molto probabilmente per lo scarso interesse dimostrato dai lettori.

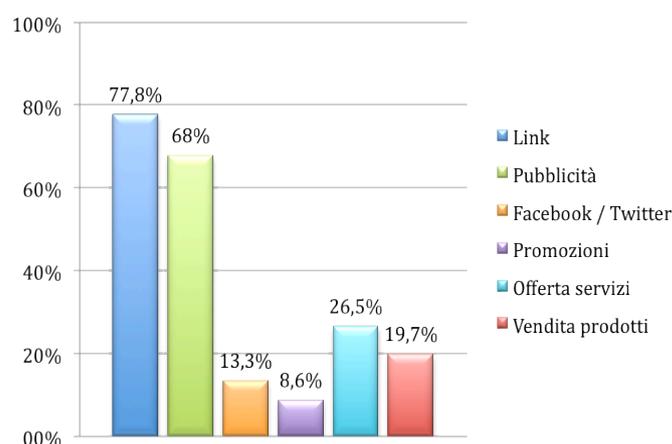


Figura 33 - Diffusione delle relazioni con altri soggetti

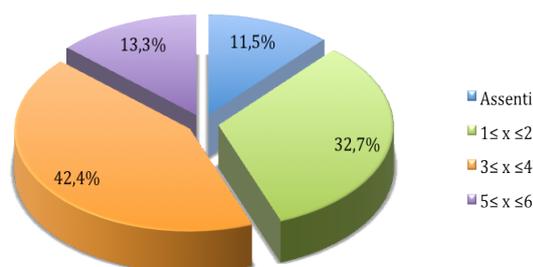


Figura 34 - Analisi per cluster delle relazioni con altri soggetti

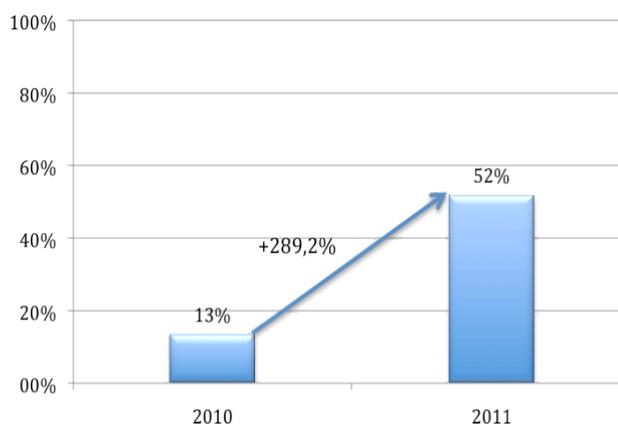


Figura 35 - Utilizzo di Facebook e Twitter nei siti delle riviste censite

3.4 Analisi video

Nei paragrafi successivi si approfondisce l'offerta video dei siti delle riviste censite. Si presenta inizialmente la metodologia di analisi seguito e successivamente i risultati ottenuti.

3.4.1 Metodologia dell'analisi

Per effettuare l'analisi video delle testate del censimento che presentassero una sezione multimediale è stato realizzato un database in formato Excel, funzionale a tale compito. Le fonti utilizzate per compilare il database sono stati i siti stessi dei magazine presi in considerazione. È stato creato un foglio dati e all'interno sono state inserite delle colonne, ognuna intitolata ad uno dei macroelementi attraverso cui si è deciso di profilare le testate censite.

I parametri presi in considerazione per la valutazione dell'offerta video delle testate periodiche online fanno principalmente riferimento alle caratteristiche base di un sito di un broadcaster, con ovviamente un adattamento al campo editoriale, e ai servizi offerti dallo stesso.

- *Broadcaster*: viene indicato in questa sezione l'indirizzo URL del sito della rivista che presenta una sezione video.
- *Nome canale*: si specifica in questa colonna il nome del canale, solitamente viene visualizzato sulla schermata video. Si possono qui distinguere tre casi: il canale può avere il nome della rivista oppure nessun riferimento, infine possono essere video presi dall'account You Tube della rivista.
- *Numero di directory*: viene indicato se i video sono organizzati per cartelle tematiche e in caso affermativo è riportato il numero di directories.
- *Piattaforma*: si specifica la piattaforma dove vengono erogati i contenuti video, nel caso particolare si tratta per tutti di web tv.
- *Modalità di erogazione*: se i video sono On demand, ovvero visibili su specifica richiesta dell'utente, oppure sono a flusso.
- *Ampiezza di gamma*: numero di contenuti offerti nell'area. Si tratta di un numero soggetto a variazione continua in quanto i video vengono continuamente caricati.
- *Categoria canale*: sono state individuate tre categorie.
 - *Generalista*: tratta di più temi eterogenei tra loro.
 - *Tematico*: propone un tema particolare rivolto ad un pubblico eterogeneo.
 - *Segmentato*: contenuti rivolti ad un pubblico particolare con precise caratteristiche (es. canale per bambini).
- *Categoria contenuto*: nel caso di canale tematico o segmentato viene indicato la tipologia di contenuto (cinema e intrattenimento, musica, scienza e cultura, sport, cucina, femminile, maschile, arredamento e design, informatica e elettronica, motori, altro)
- *Comparazione con trasmissione nativa*: viene qui specificato se i contenuti video sono stati creati "Ad Hoc" per il web oppure se sono degli estratti da trasmissioni erogate su tv satellitare, analogica o DTT. Negli ultimi tre casi si indica se il programma viene proposto sul web uguale, leggermente modificato, assemblato ad hoc o progettato ad hoc.
- *Advertising*: la sezione permette di specificare se all'interno dei video proposti esistono delle forme pubblicitarie.
- *Accesso*: viene specificata la possibilità o meno di scaricare i contenuti video sottoforma di podcast.
- *Dignità*: è stata data una valutazione qualitativa e soggettiva a ciascuna offerta video censita. I criteri di valutazione hanno riguardato: la quantità di contenuti, la qualità, l'organizzazione (es. suddivisione dei video in directories), la usability della sezione video.

3.4.2 Analisi delle aree video

L'analisi video ha rilevato 82 canali erogati da 71 broadcasters, individuati tra riviste che offrono sul proprio sito internet una sezione video. Quattro riviste, infatti, propongono più di un canale sul proprio sito web.

Tutti i siti web censiti che propongono una sezione video hanno una modalità di fruizione On demand (**Figura 36**), nessuno invece offre un'erogazione dei contenuti a flusso, si tratta infatti di servizi proposti singolarmente. Esistono poi dei casi come Leitv edita da Rcs Media Group che possiede un canale satellitare dove i contenuti sono erogati a flusso, ma sul sito Leiweb.it la modalità è comunque On demand

Il grafico in **Figura 37** mostra come per la maggior parte delle riviste (97,6%) i contenuti sono generati "Ad Hoc", ovvero i documenti nascono appositamente per la piattaforma web; solo 2 riviste propongono spezzoni di programmi erogati su canali proprietari attraverso la tv satellitare, come appena accennato. È il caso ad esempio di Leiweb.it, portale edito da Rcs Media Group, che possiede su Sky il canale Leitv e sul web riporta una parte dei programmi trasmessi sul satellite.

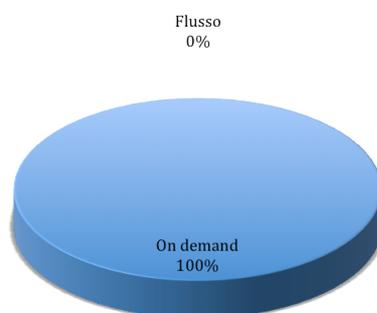


Figura 36 - Modalità di erogazione dei contenuti video

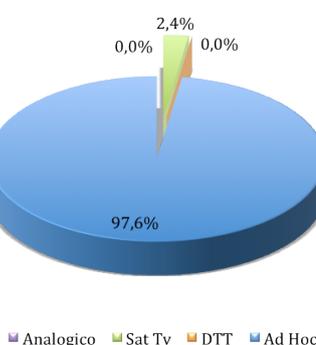


Figura 37 - Comparazione con trasmissione nativa

Il 74,4% dei canali censiti propone documenti video di carattere tematico, percentuale prevedibilmente alta dato il soggetto dell'analisi; mentre il 17,1% sono generalisti e solo l'8,5% segmentato (**Figura 38**).

Per quanto riguarda i contenuti trasmessi dai canali tematici (**Figura 39**), il 23,5% è di carattere sportivo, seguito da riviste femminile (14,7%) e di motori (11,8%). Con la stessa percentuale dell'8,8% si trovano i contenuti video di riviste di cinema, che propongono principalmente trailers, e di cucina. Seguono con percentuali nettamente più piccole informatica ed elettronica, arredamento e design, scienza, musica e maschili.

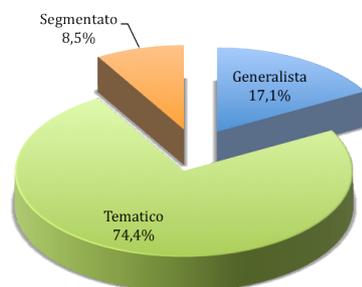


Figura 38 - Categoria del canale video censito

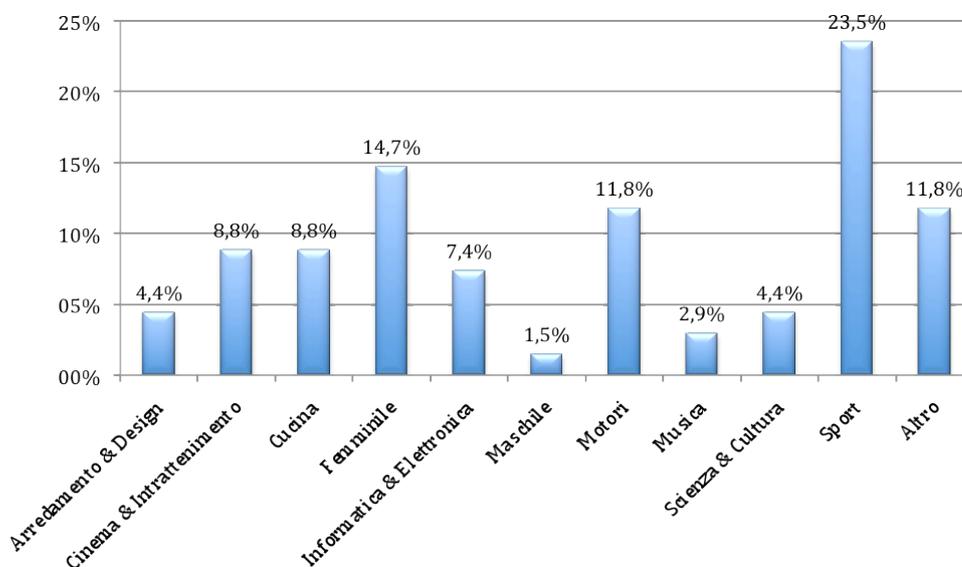


Figura 39 - Tipologia di contenuto

Come per l'analisi generale, è stata effettuata un'analisi qualitativa dell'offerta video. I parametri di valutazione sono riassunti nella tabella seguente (aggiungere classificazione A/B/C). I criteri di valutazione, riportati in **Figura 40**, hanno riguardato: la quantità di contenuti, la qualità, l'organizzazione (es. suddivisione dei video in directories), la usability della sezione video.

CRITERI DI VALUTAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Quantità dei contenuti • Qualità dei contenuti • Organizzazione dei contenuti (es. suddivisione dei video in directory) • Usability della sezione video

Figura 40 - Metodologia di valutazione delle sezioni video censite

Analizzando il rating qualitativo si nota come la maggior parte dei siti ha una sezione video di qualità medio bassa (78,1%) e solo il 22% di alta qualità (**Figura 41**).

I siti web dimostrano infatti di avere un'area video con quantità dei contenuti limitata e spesso poco organizzata. La novità di questo genere di prodotti fa sì che le riviste si siano appena accorte delle potenzialità di questo genere di prodotti e del valore che possono generare agli utenti. Molti siti web, infatti, nonostante abbiano un rating globale alto, non hanno una sezione video adeguatamente sviluppata.

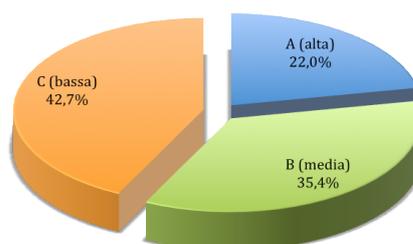


Figura 41 - Rating delle sezioni video censite

A sostegno di quanto detto per il rating della sezione video, si può notare dal grafico in **Figura 42** che il 45,1% dei siti web propone da 1 a 40 contenuti video e il 31,7% da 40 a 200, mentre solo il 14,6 supera i 200 contenuti e l'8,5% i 1000 video. Mediamente quindi la gamma di contenuti proposti non è molto ampia.

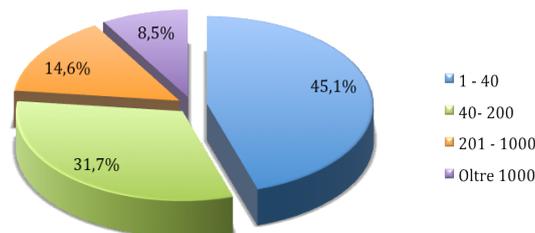


Figura 42 - Ampiezza di gamma delle sezioni video censite

La maggior parte dei broadcasters censiti (93,9%) non propone pubblicità nei propri documenti video, solo due riviste la propongono sotto forma di banner, come evidenziato in **Figura 43**. L'assenza di advertising nell'area video non esclude il fatto che essa si possa trovare all'interno del sito web, dato che come mostrato in precedenza il 68% delle riviste basa il proprio business model proprio sulla pubblicità. La scelta quindi di escluderla nell'area video è probabilmente dovuto alla volontà di non appesantire i documenti e non annoiare l'utente, non essendo probabilmente ancora pronto.

Per quanto riguarda i podcast, invece, nessuna rivista li propone, questo perché è una tipologia di servizio più adatta a radio, tv e quotidiani piuttosto che a periodici (**Figura 44**).

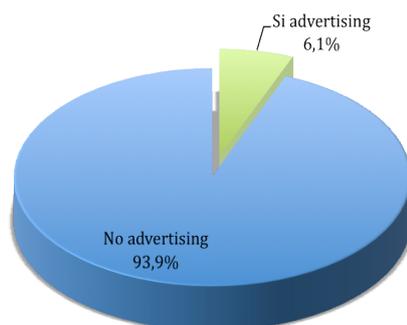


Figura 43 - Presenza della pubblicità nelle sezioni video censite

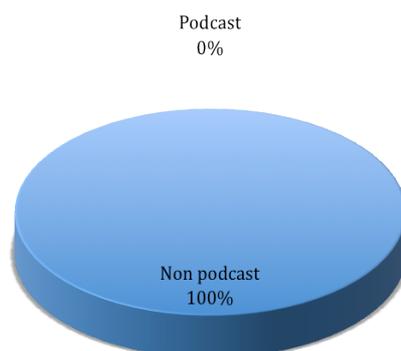


Figura 44 - Possibilità di scaricare i video sottoforma di podcast

4 Carta, web e tablet: verso la multicanalità

4.1 Introduzione

Il valore economico generato dall'informazione, oggi garantito in misura massiccia dalla carta, sarà in futuro generato da una molteplicità di componenti, pubblicitarie e di accesso. Questo capitolo vuole descrivere i cambiamenti e le azioni che le case editrici stanno valutando o stanno già mettendo in atto per rispondere alle dinamiche esterne.

La difficoltà per tutti i player è quella di trovare un punto di equilibrio economico-finanziario che possa garantire la sostenibilità di un sistema editoriale ibrido basato su carta e online. In questo momento, la capacità di sostenere contemporaneamente i diversi media è garantita dalla carta e continuerà ad esserlo anche nel corso dei prossimi anni, ma in prospettiva il valore generato dalla carta dovrà essere trasferito sul web e sui nuovi dispositivi a disposizione.

4.2 L'evoluzione delle case editrici

Il rapido mutamento del panorama dei media in Italia e nel mondo ha portato alcuni settori, ed in particolar modo quello dell'editoria, a dei veri e propri cambiamenti epocali.

Nel 2009, come visto nel primo capitolo, si è accentuata la crisi del mondo dell'editoria: da una parte il pesante effetto recessivo con conseguenze dirette sugli investimenti pubblicitari, dall'altro il tendenziale calo della diffusione delle copie cartacee, hanno provocato una diminuzione generalizzata dei ricavi con conseguenti crescenti difficoltà nel mantenere in essere le strutture redazionali ereditate dal passato ed utilizzate fino ad ora.

Il 2010 ha visto invece una leggera ripresa del settore, o per meglio dire una decelerazione delle perdite, ma soprattutto è stato un anno di cambiamenti e novità con l'introduzione di molte innovazioni che hanno riguardato il settore dei media in generale. Si parla in questo senso del lancio dell'iPad e di tutti gli altri tablet, che hanno introdotto un nuovo modo di fruire i contenuti multimediali attraverso internet, l'aumento consistente del numero di

applicazioni Mobile per Smartphone (si parla di oltre 700 milioni di applicazioni), l'introduzione anche nel mondo dei pc del concetto di Application Store e della diffusione delle Connected Tv che consentono in modo innovativo di accedere ai contenuti della rete.

In questo contesto di novità le case editrici hanno cercato di cogliere le opportunità offerte dai nuovi devices e dalle nuove modalità di fruizione dei contenuti, trasformandosi da semplici editori di giornali a delle vere e proprie media company. Le aziende hanno raccolto quindi la sfida ampliando il proprio portafoglio e inserendovi prodotti multimediali: oltre alla tradizionale carta, le case editrici hanno cominciato a commercializzare i propri prodotti editoriali anche attraverso internet, già presente nel panorama editoriale, il mobile, la tv e i tablet. In questo modo le imprese, soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno iniziato ad implementare una strategia di trasversalità dei propri prodotti rispetto alle piattaforme di distribuzione, facendo leva sui propri brands più forti, sulla qualità dei contenuti, sull'autorevolezza che hanno rispetto al pubblico e sulle competenze dei giornalisti.

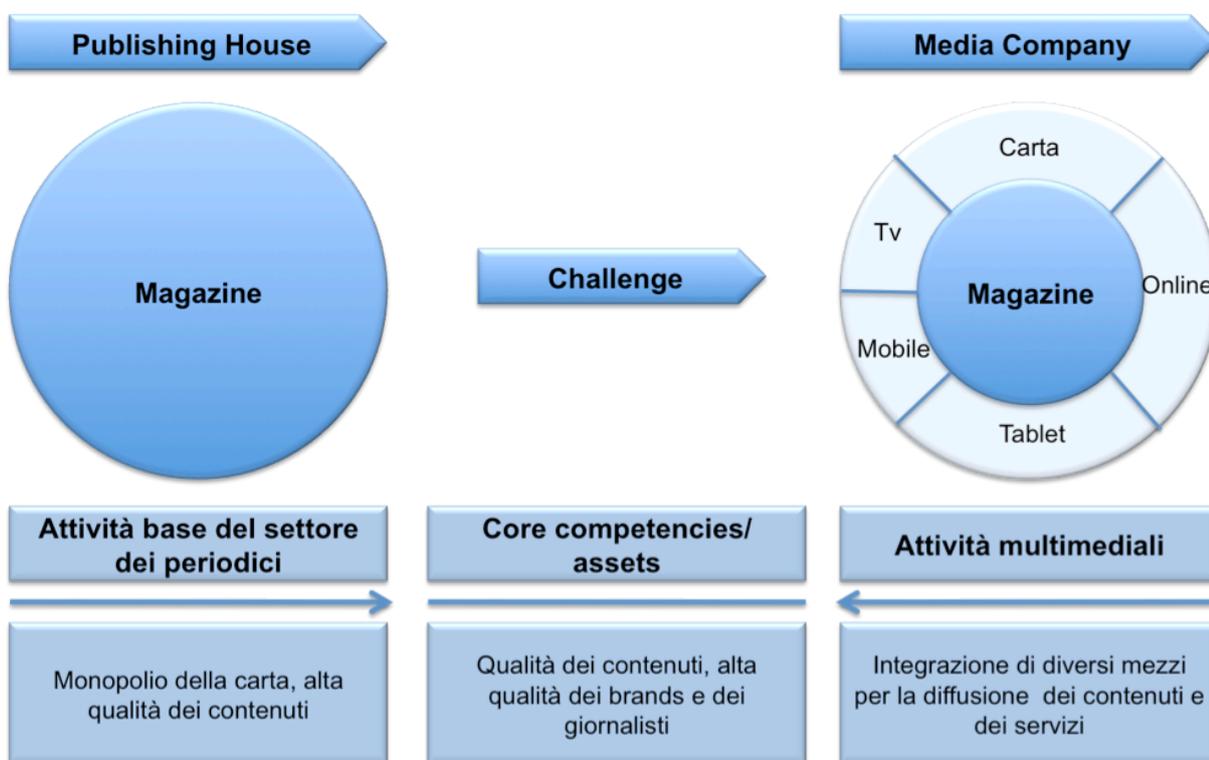


Figura 45 - Evoluzione delle imprese da case editrici a media company

L'evoluzione del mercato sta spingendo le case editrici a rivedere i propri modelli di business: innanzitutto, come già visto, diversificando i canali distributivi e rispondendo quindi a nuovi bisogni e nuovi comportamenti della propria clientela che nascono sia online che offline e successivamente sfruttando le nuove opportunità di generare ricavi pubblicitari offerte dai nuovi

devices. La nascita di nuovi soggetti e quindi di nuovi concorrenti potenziali come Google, Yahoo!, news feeds, aggregatori verticali, portali, social network, blogs e di nuove forme di generazione di contenuti sta inoltre portando le case editrici ad essere sempre più competitive e a creare sempre più servizi legati alle nuove realtà multimediali. Questa strategia ha lo scopo di raggiungere più facilmente i propri lettori e creare differenziazione rispetto ai concorrenti, sia tradizionali che nuovi, puntando sulla qualità e sull'autorevolezza dei contenuti. Un altro punto fondamentale che le aziende stanno perseguendo è la fidelizzazione del cliente attraverso la creazioni di aree community e l'utilizzo dei social network.



Figura 46 - Evoluzione del mercato editoriale

L'analisi condotta sulle testate periodiche censite rivela però un'arretratezza del settore dei magazines nell'utilizzo della multicanalità. Infatti, dopo 18 anni di sviluppo del Web, delle 555 riviste censite a diffusione nazionale e con diverse periodicità quasi una testate sue due (49,7%) non possiede un sito riferimento che riconduca direttamente alla rivista stessa. Delle testate invece con sito dedicato, quasi due su tre hanno una presenza online giudicata di bassa qualità in termini di contenuti, usabilità e servizi offerti.

In questo quadro di riferimento, la vera sfida che si presenta alle case editrici è quella di costruire autonomamente una propria identità e una propria strategia, mettendo in crisi se necessario l'organizzazione tradizionale; cercando nuovi modelli di business, nuovi prodotti e nuovi servizi da offrire; puntando su una vera strategia multicanale e facendo leva sulle risorse e competenze chiave sviluppate con il tempo e legate alla propria tradizione. Questo non significa abbandonare la carta e puntare solo sui nuovi prodotti, ma trovare un modo proprio per poterli valorizzare

singolarmente e allo stesso tempo integrarli tra loro per poter dare ai lettori un'offerta ampia e completa che più si adatta alle esigenze e alle preferenze di ognuno.

Di seguito sono sintetizzati i punti su cui le case editrici dovrebbero costruire le proprie scelte strategiche.

- Cercare una strategia propria basata sulle proprie esigenze, sulle proprie caratteristiche intrinseche e sulle proprie competenze.
- Puntare su una strategia multicanale, costruendo nuovi brands e rafforzando quelli già esistenti rendendoli disponibili su tutte le piattaforme.
- Costruire un'organizzazione flessibile e coinvolgere tutta l'azienda nel cambiamento di cultura.
- Porre al centro i contenuti, creare valore e offrire nuovi servizi.
- Cercare nuovi modi innovativi per generare ricavi in base alle caratteristiche dei diversi media.

Di seguito si riporta una frase di Michael Porter che sintetizza i concetti sin qui esposti riguardo l'introduzione delle tecnologie internet all'interno delle organizzazioni aziendali:

“Le tecnologie Internet sono strumenti di indubbia potenza che possono migliorare o danneggiare il posizionamento competitivo dell'azienda. Il fattore chiave per utilizzarli a proprio vantaggio nel modo più efficace consiste nell'integrarli sia nella strategia che nell'operatività al fine di:

- *Affinare piuttosto che sostituire gli approcci competitivi tradizionali*
- *Creare vantaggi distintivi che i concorrenti non possono copiare.”*

Michael Porter

4.2.1 iPad

Il lancio del nuovo dispositivo portatile della Apple, l'iPad, ha generato in tutto il mondo un rincorrersi frenetico di voci e notizie su di esso e sul nuovo segmento di mercato in cui si sarebbe inserito; questa spirale di pubblicità non ha fatto altro che alimentare il suo successo e probabilmente continuerà a farlo.

Il 27 gennaio 2010 l'amministratore delegato dell'azienda, Steve Jobs, ha introdotto la periferica spiegando che ormai tutti utilizzano sistemi portatili e smartphone, ma anche che queste due categorie di prodotti lasciano spazio per qualche cosa nel mezzo, una terza via che sia in grado di unirli, un anello mancante. Per creare la nuova categoria è necessario però che questa sia

migliore di entrambe le altre: deve essere allo stesso tempo migliore di uno smartphone e di un notebook. Una delle critiche che da subito è stata mossa all'iPad è il fatto di non essere portatile come il primo e, al contempo, non avere le performance paragonabili a quelle del secondo, considerando però il rovescio della medaglia è più portatile di un notebook e più performante di uno smartphone. Come Jobs ha detto alla presentazione, è stato pensato per un uso abbastanza specifico: navigare sul web, leggere le email, guardare foto, video, leggere libri e riviste.

L'entusiasmo generato dall'avvento dell'iPad nel 2010 non accenna a scemare e i dati di vendita lo confermano: la Apple ha venduto dal lancio della prima versione 25 milioni di iPad in tutto il mondo e si prevede che nel 2011 le unità vendute saliranno a 34 milioni. In seguito al lancio del dispositivo Apple, molte altre aziende hanno reso disponibili sul mercato i propri tablets e il mercato complessivo si prevede che quadruplicherà entro il 2012. Secondo eMarketer, infatti, nel 2012 verranno venduti un totale di 81,3 milioni di tablets, un consistente aumento dai 15,7 venduti nel 2010.

L'editoria è stato uno dei settori che ha accolto con maggiore entusiasmo l'avvento di questa tipologia di dispositivi, vedendo in essi una rivoluzione nel modo in cui gli utenti consumano contenuti multimediali, libri e soprattutto giornali.

In **Tabella 20** vengono evidenziati le criticità e i vantaggi dei giornali fruiti su tablet rispetto alle versioni cartacee.

Criticità rispetto al cartaceo	Vantaggi strategici della lettura su tablet
<ul style="list-style-type: none"> • Velocizzazione delle modalità fruibili: si passa attraverso le pagine su iPad molto più velocemente di quanto si sfoglino le pagine del cartaceo, questo potrebbe andare a discapito del coinvolgimento e del ricordo. • Una certa asetticità rispetto al cartaceo, una esperienza di lettura meno coinvolgente e romantica. • App editoriali subottimali: la necessità di dover ingrandire continuamente per poter leggere risulta per molti faticosa e scoraggiante rispetto all'immediatezza del cartaceo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portabilità e praticità del supporto vs. la versione su carta. • Immediatezza nell'utilizzo del tablet che grazie alla modalità touch accorcia le distanze tra soggetto e dispositivo con una conseguente esposizione ai contenuti più immediata. • Prezzo del giornale: il risparmio annuale per la versione digitale è consistente e gli abbonamenti convergono. • Facilità di acquisto e risparmio temporale del giornale, senza alcun bisogno di recarsi in edicola • Il fascino del device conquista anche i

<ul style="list-style-type: none"> • Spesso scarso valore aggiunto rispetto al cartaceo con poca multimedialità e contenuti extra 	<p>lettori più sporadici sul cartaceo: qualità dell'immagine, multimedialità.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbattimento delle barriere geografiche: accesso a quotidiani e riviste indipendentemente dal luogo in cui ci si trova. • Potenzialmente esposizione del lettore a più testate che nel cartaceo (per curiosità si possono scaricare diverse App).
---	--

Tabella 20 - Vantaggi e svantaggi della lettura su tablet

Non stupisce quindi che gli editori si siano concentrati su questa opportunità e che molti di essi ancor prima dell'introduzione sul mercato del nuovo dispositivo avessero già sviluppato applicazioni per la lettura dei loro giornali. Per sviluppare questo business occorre però, alla luce dei fatti avvenuti nell'ultimo anno, superare ancora qualche ostacolo.

I dati sulle vendite delle applicazioni dei magazine per iPad negli Stati Uniti (**Figura 47**), comunicati dall'Audit Bureau of Circulations, mostrano che dopo un iniziale entusiasmo, i lettori disposti a pagare per le apps dei magazine si sono ridotti circa del 20% negli ultimi mesi del 2010. I magazine digitali e i quotidiani in versione tablet hanno continuato ad andare discretamente soprattutto quando si sono presentati gratuitamente ai lettori, grazie agli sponsor. In termini di valore d'uso, i lettori dei giornali in formato digitale sono rimasti soddisfatti, ma talvolta impazienti nei confronti dei tempi di scaricamento dei contenuti sui loro iPad e inclini a qualche protesta per l'instabilità delle prime versioni delle applicazioni, oltre alla mancanza di un sistema di abbonamenti sull'Apple Store introdotto però nel 2011.



Figura 47 - Dati di vendita di alcuni magazine digitali negli Stati Uniti (2010)

Di certo, c'è ancora molta strada da fare prima di poter vedere un nuovo grande mercato editoriale per i giornali digitali sui tablet. L'entusiasmo iniziale degli editori era, in parte, alimentato dalla circostanza che il tablet della Apple arrivava proprio quando il loro business tradizionale si trovava ad affrontare la peggiore congiuntura degli ultimi decenni, ma era strategicamente motivato: perché l'iPad sembrava poter fare per i giornali qualcosa di analogo a ciò che l'iPod, con il negozio digitale iTunes, aveva fatto per la musica, cioè ricreare un territorio di crescita per la vendita di giornali anche nel mondo digitale, abituato dal web a considerare i contenuti come un bene disponibile gratuitamente. Gli editori hanno visto nel nuovo dispositivo la possibilità di generare ricavi dalla vendita di contenuti a pagamento, operazione che fino ad ora non ha avuto successo sul web, in particolare per quanto riguarda il comparto dei periodici. Queste nuove piattaforme, legate al paradigma delle applicazioni, offrono all'utente una modalità di fruizione dei contenuti più ricca e immediata e per questo motivo più facilmente associabile ad un'offerta premium.

L'offerta attuale delle case editrici di periodici italiane è ancora scarsa in quanto spesso si tratta di una trasposizione in formato digitale della versione cartacea, senza alcun contenuto aggiuntivo, e solo per alcune testate, principalmente di grandi gruppi, sono state sviluppate versioni arricchite con contenuti multimediali come foto, video e servizi che permettono al lettore una maggiore interazione con il prodotto. Infatti, dai dati pubblicati sul report dell'Osservatorio New Media & Tv del politecnico di Milano "New Media: tante novità, ma quali strategie?" è emerso che su una base censita di circa 1000 periodici solo il 4% possiede un'applicazione per iPad.

Nonostante molti editori si siano mossi in anticipo rispetto all'uscita sul mercato dei tablet e che molti si stiano attrezzando ora con versioni digitali dei propri magazines, il mercato è ancora in una fase embrionale di sperimentazione e i modelli di business non sono ancora chiari e definiti, la strada da percorrere è ancora molto lunga e non permette di fare previsioni precise sul futuro di questi nuovi mezzi.

A complicare lo scenario della vendita di giornali digitali per i tablet, si aggiunge il fatto che gli editori dovranno preparare i loro giornali in modo da poterli distribuire su una molteplicità di piattaforme. Inoltre fino ad ora è mancato un vero e proprio luogo del mercato, un'edicola online dove poter trovare quotidiani e riviste digitali. Ora le Apps per tablet realizzate dagli editori di giornali si trovano insieme a tutte le altre dell'App Store, che non ne mostra la copertina, non sottolinea le novità, non consente offerte speciali e tante altre idee di marketing alle quali il mercato editoriale ha imparato ad affidarsi per sostenere le sue vendite. La Apple infatti ha previsto una libreria virtuale per gli ebook destinati al suo tablet, ma non ha pensato ad

un'edicola, forse perché quando ha lanciato l'iPad aveva di fronte il successo di Kindle di Amazon e non aveva ancora esperienza dell'editoria di quotidiani e periodici. Senza contare che fino ad oggi la transazione per chi voleva scaricare un libro o giornale su un dispositivo marchiato dalla Apple doveva passare obbligatoriamente attraverso l'App Store, così facendo Apple tratteneva il 30% da ogni operazione, imponendo agli editori che l'offerta sull'App Store fosse la più conveniente in assoluto, oltre ad impedire loro l'accesso ai dati dei propri lettori, di fondamentale importanza per organizzare campagne di advertising digitale.

Nel giugno 2011 però Steve Jobs, fondatore di Apple, ha fornito nuove linee guida lasciando agli editori la libertà di vendere i propri prodotti per iPad e iPhone anche all'esterno ad esempio sui propri siti, senza dover passare dall'Apple Store, e di fissare i prezzi degli abbonamenti, vendendoli magari ad un prezzo inferiore all'esterno.

Nei primi mesi del 2011 è arrivata anche la risposta di Google agli abbonamenti e alla vendita di app per giornali e riviste. È stato infatti presentato il nuovo sistema di pagamenti Onepass che permette agli editori, attraverso un'interfaccia online fornita da Google, di distribuire a pagamento i contenuti senza dover creare un'apposita piattaforma. L'interfaccia verrà integrata nella pagine dei siti internet degli editori, che possono stabilire le modalità di pagamento per l'accesso ai contenuti da parte degli utenti, i prezzi degli articoli e degli abbonamenti, mentre Google tratterà il 10% per coprire i costi, contro il 30% di Apple. Con questo sistema (la tecnologia è Google Checkout) è possibile addebitare il costo di ogni singolo articolo, offrire pass giornalieri, abbonamenti mensili o pacchetti con più edizioni. Consente inoltre agli editori di concedere l'accesso ad abbonati esistenti tramite un sistema basato su coupon per facilitare l'accesso completo online ai clienti. One Pass offre anche la possibilità di visualizzare i contenuti acquistati su tutti i dispositivi.

Mondadori e Vodafone Italia hanno, invece, lanciato a maggio 2011 la prima edicola digitale per tablets: un vero e proprio aggregatore di magazine digitali che permette di accedere a periodici italiani e, con l'applicazione di Bol.it, a oltre 110.000 ebook. Mondadori e Vodafone uniscono in questo modo le proprie forze per offrire ai propri clienti e lettori le migliori modalità di accesso ai contenuti a pagamento. La partnership apre la strada ad un modello in cui i contenuti editoriali digitali saranno offerti su tutti i tipi di devices (tablet e smartphone), indipendentemente dal sistema operativo o dalla tecnologia. Con questo accordo Mondadori e Vodafone porteranno su tablet, dall'inizio di giugno, un'edicola digitale con tutti i principali magazine italiani: da subito sarà possibile scaricare gratuitamente su hardware con sistema operativo Android sei numeri delle edizioni digitali di Panorama, Panorama Economy e Grazia; dall'estate 2011 si aggiungeranno i settimanali Chi, Tv Sorrisi e Canzoni, Donna Moderna e Tu

Style e i mensili Cucina Moderna, Casaviva, Panoramauto e Pc Professionale. Successivamente il servizio sarà aperto anche ad iOS, il sistema operativo di Apple. Attraverso l'applicazione di Bol.it, libreria online italiana con oltre 6 milioni di prodotti, i clienti Vodafone potranno inoltre accedere a un catalogo di oltre 110.000 libri digitali, acquistabili con lo sconto del 30%. L'obiettivo di Mondadori è aumentare il valore del cliente costruendo partnership con gli operatori telefonici, con i produttori di terminali e con i grandi marchi internet proprio per assicurare ai clienti di poter trovare accesso e opportunità di acquisto ovunque.

Tali strategie sanciscono la nascita, per la prima volta dall'avvento di internet, dei mega store di contenuti digitali. Ovviamente questo nuovo paradigma non sarà privo di ostacoli: la proliferazione di walled garden³ incentrati sui diversi gestori degli app store (e in particolare sugli sviluppatori dei sistemi operativi); la capacità di garantire nel futuro una buona usabilità degli app store, che come già accennato includono tantissime applicazioni differenti che vanno dai giochi a servizi particolari ad applicazioni per la lettura dei giornali; il potere che stanno assumendo Apple e Google nella commercializzazione e gestione delle applicazioni, visto con timore da altri players.

La concorrenza tra le piattaforme potrà comunque giovare sia agli editori che al pubblico, anche se genererà dei costi in più per lo sviluppo su più piattaforme diverse. Gli editori avranno però molti più stimoli per innovarsi, trovare nuovi modelli di business ed investire in tecnologie che i lettori apprezzano e a sostenere redazioni innovative di autori, designer e programmatori.

I nuovi strumenti di accesso all'informazione continueranno a diffondersi e non saranno per forza sostitutivi, ma dovranno inserirsi tra gli altri mezzi di comunicazione per comunicare in modo nuovo ed innovativo.

4.2.2 Il ruolo del web tra carta e iPad

Gli editori tendono a differenziare i canali d'informazione attraverso tre diversi media: carta, web e iPad. In generale, per la maggior parte delle testate, l'introduzione della versione iPad ha significato traslare l'impostazione cartacea sul dispositivo elettronico, mantenendone inalterata la struttura originaria: si sfoglia il giornale, si sfoglia l'iPad. In definitiva si rende possibile la lettura di uno stesso contenuto sull'uno o sull'altro media. La coerenza dell'uno e dell'altro modello è associata anche al costo: nessuno ha mai immaginato di rendere disponibili giornali o riviste su iPad gratuitamente, si è seguita la logica che appartiene alla carta stampata.

³ Gli Internet Walled Garden (letteralmente, "giardini chiusi") sono collezioni di siti web messi a disposizione dagli operatori di telefonia mobile per i propri abbonati. Al loro interno, solitamente, sono disponibili contenuti e servizi ad accesso morbido, protetto e limitato ma ad alta velocità e ad alta qualità audio/video.

Contenuti a pagamento in entrambi i casi e la grande speranza che un domani la versione digitale possa rappresentare il futuro dell'editoria.

Nessun dubbio da parte degli editori su come sfruttare le potenzialità delle edizioni digitali: iPad ed ebook (Kindle o succedanei) sono gli strumenti che si rivelano più vicini alla filosofia di mercato dell'establishment editoriale tradizionale. La carta sarà sempre la carta e la versione digitale sarà sempre la versione digitale, il parente più stretto, potrà esserci innovazione in entrambi i comparti, ma il modello di business non è messo e non sarà messo in discussione. E il web? Come si posiziona l'informazione online nei confronti di carta e lettori elettronici? La discriminante per comprendere come potrà evolvere la tipologia di contenuti proposta su online è in larga misura dipendente dalla scelta che gli editori hanno fatto o faranno in termini di accesso a pagamento.

L'esistenza di una versione digitale che proietta il prodotto cartaceo in un contenitore alternativo, ma uguale nei contenuti, lascia spazio a una ricerca per impostare su web un percorso informativo originario, differente dalla carta, differente dalla digital edition.

Per i giornali che hanno da sempre proposto una formula a pagamento, vale a dire quelli specializzati in informazione finanziaria ed economica, riservati in particolar modo a un'utenza professionale, il web offrirà contenuti e servizi sempre più ampi di quelli offerti dalle edizioni cartacee ed elettroniche. Il Web, in questo modo, diventa un mezzo per garantire al lettore informazioni supplementari rispetto a quanto offerto dalla carta o dall'analoga versione digitale elettronica. È un modello cui in teoria dovrebbero tendere tutti coloro che impostano un sistema a pagamento, anche le testate generaliste: creare su internet una modalità di informazione differenziata rispetto a quanto offerto su carta. In questo caso l'online diventa un media differente rispetto ai contenuti proposti su carta e iPad.

Per i giornali che continueranno a perseguire un modello di gratuità di accesso ai contenuti del sito, modalità utilizzata da quasi tutti gli editori di riviste, e che al contempo manterranno in essere edizioni cartacee e digitali, potrà significare rendere disponibili notizie e articoli che non scendono allo stesso livello di profondità di quello garantito dalle edizioni a pagamento, notizie, quindi, brevi e veloci, servizi che sulla carta non sarebbe possibile offrire e quindi servizi online personalizzati per gli utenti, giocare con la possibilità offerta dal web di interagire con i lettori e offrire quindi aree community ben sviluppate, offrire contenuti multimediali, con l'obiettivo far convergere sul sito il maggior numero di utenti coerentemente con la logica di business di internet che equivale all'equazione più lettori, più pubblicità.

Un segnale che il Nieman Journalism Lab individua nella politica intrapresa da Time Magazine. Da qualche tempo, il sito online della prestigiosa rivista americana, pur continuando a

offrire un ricco volume di contenuti fruibili gratuitamente, per quanto riguarda gli articoli pubblicati nell'edizione cartacea, e conseguentemente disponibili sulla versione iPad, propone soltanto un abstract degli stessi, invitando il visitatore interessato a leggere l'intero contenuto a sottoscrivere un abbonamento all'una o all'altra edizione. Articoli considerati a più alto valore vengono proposti esclusivamente su carta e iPad, gli unici media attualmente a pagamento per Time Magazine.

4.2.3 Facebook

I social network sono stati il fenomeno del 2008 nell'ambito del consumo mediatico globale. I due terzi degli utenti internet nel mondo visitano blog e social network, categoria che occupa ormai quasi il 10% del tempo totale speso online. Le Member Community hanno superato le e-mail personali diventando la quarta categoria più visitata in assoluto, dopo i motori di ricerca, i portali generalisti e i siti di software per PC.

La storia è la stessa in tutto il mondo: le Member Community sono visitate da percentuali molto elevate di internauti in tutti i mercati principali, dal 50% di Svizzera e Germania all'80% del Brasile. L'attore principale a livello globale è Facebook, leader in molti paesi, anche se in molti altri a dominare sono player locali. In *Figura 48* è possibile notare come Facebook abbia visto aumentare a tassi elevatissimi il numero di utenti fino ad arrivare a febbraio 2010 a 400 milioni di utenti in tutto il mondo e nel primo trimestre del 2011 a 500 milioni di persone, rallentando il trend di crescita registrato fino ad ora. In *Figura 49* si mostrano invece le variabili descrittive che caratterizzano l'utenza Facebook: interessante è notare come il 40% degli utenti segua i trend dei marchi e il 67% mostri una propensione all'acquisto, lasciando spazio alle aziende per iniziative di marketing.

Prendendo in considerazione in particolare l'Italia, sono circa 21 milioni gli utenti registrati su almeno un social network, pari ad oltre l'80% di tutti gli utenti internet attivi italiani; se si considera invece solo Facebook, che riveste un ruolo dominante nel Paese, gli iscritti sono più di 16 milioni, in sostanza il 26% dell'intera popolazione italiana possiede un account.

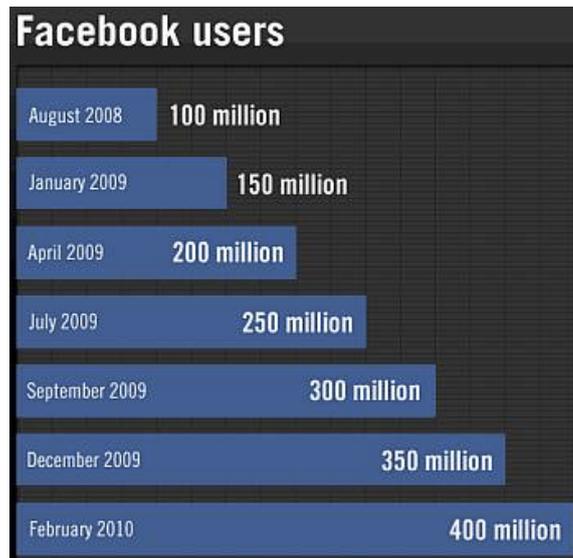


Figura 48 - Utenti di Facebook (agosto 2008-febbraio 2010)

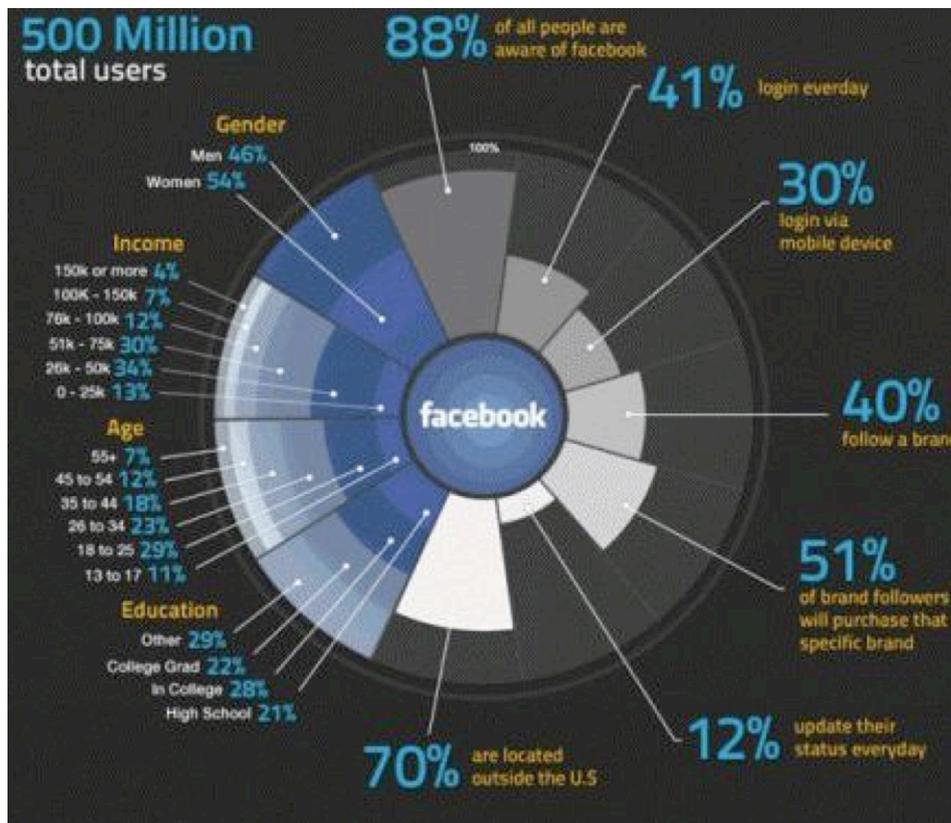


Figure 49 - Caratteristiche utenti di Facebook

La crescente diffusione dei social network e il conseguente aumento dei numeri di audience, è solo metà della storia. L'altra metà è rappresentata dal fatto che le persone dedicano sempre più tempo a questi siti, che non solo comporta cambiamenti nel modo di trascorrere il tempo online ma ha anche implicazioni sul modo di comportarsi e relazionarsi con gli altri nella vita di tutti i giorni.

Il mondo dei media e della pubblicità si trova quindi ad affrontare le sfide, ma anche le opportunità, che questo nuovo mezzo di comunicazione porta con sé. Se è vero infatti che i social network rappresentano nuovi attori sullo scenario competitivo, offrono però allo stesso tempo a editori e inserzionisti la possibilità di trovare modi completamente nuovi per rapportarsi ai propri utenti: bisogna solo capire quali siano le strategie migliori per riuscirci.

Gli editori in particolare devono essere in grado in questo contesto di sfruttarne le potenzialità, cercando di non dare per scontato che gli utenti vadano a cercare contenuti sui siti dei giornali, ma al contrario siano le aziende di media a promuovere attivamente i propri contenuti sui social network e incoraggiare i lettori a distribuire i link ai propri amici. Sono, infatti, molte le testate, sia quotidiane che periodiche, che si avvalgono di strumenti che pubblicano automaticamente gli articoli sui social network come Facebook o Twitter o su siti di content sharing come Digg e StumbleUpon. Come si evince dai dati illustrati nel secondo capitolo, sulla base delle 555 riviste censite, nel 2010 quelle con un account Facebook erano 37, mentre nel 2011 sono salite a 144 con un aumento del 289,2%. Il responsabile dei social media del *New York Times*, Jennifer Preston, sostiene infatti che “bisogna essere dove le persone parlano e usufruiscono dei nostri contenuti; è ormai molto antiquato pensare che i lettori consultino i nostri articoli sul nostro sito e vengano spontaneamente a visitarlo”.

Di seguito si evidenziano i punti su cui gli editori devono far leva per sfruttare a pieno le potenzialità di questi mezzi di comunicazione.

- *Capire che i Social Network sono un'opportunità per tutti*

I social network sono un canale di comunicazione, proprio come la TV, i giornali, la radio o il telefono. Sono quindi semplicemente un altro veicolo che qualsiasi azienda che abbia un'offerta, un prodotto o un servizio può utilizzare per comunicare e relazionarsi con i consumatori.

- *Sfruttare ciò che rende i social network vincenti*

Gli editori possono partecipare attivamente alla rivoluzione dei social media. La crescita dei social media e la volontà dei consumatori di contribuire alla creazione dei contenuti rappresenta una straordinaria opportunità per gli editori tradizionali, per aumentare l'audience e il coinvolgimento degli utenti sui propri siti.

- *“All'interno”: aumentare l'interattività dei propri siti*

Gli editori dovrebbero integrare funzionalità che permettano la creazione di community e conversazioni sui propri siti. Dal punto di vista strutturale, questo non significa costruire un social network ma almeno dare la possibilità ai visitatori di commentare o creare contenuti correlati al materiale pubblicato dall'editore. In questo modo, gli editori diventano parte della conversazione online invece di fornire contenuti restando poi in disparte.

- *“All’esterno”*: partecipare alle conversazioni che avvengono sui social network

Così come lo fanno i consumatori, anche gli editori possono contribuire ai contenuti dei social network, cogliendo l’opportunità di rivolgersi a un’audience più vasta, su tutto il web. Le pagine degli editori tradizionali, ad esempio, sono tra le fan page più visitate di Facebook, alcune con centinaia di migliaia di fan. Così sempre più editori di carta stampata stanno passando dal semplice sito web alla partecipazione nei social media attraverso l’utilizzo attivo piattaforme come Facebook e Twitter, che permettono di generare discussione e favorire la conoscenza del proprio brand e dei propri prodotti.

5 I business models delle case editrici a confronto

5.1 Introduzione e metodologia dell'analisi

In questo capitolo vengono discussi e confrontati i business models delle case editrici. In particolare nel primo paragrafo le case editrici sono classificate in base a un modello comune di analisi valido per tutte le iniziative Online. Si prosegue poi l'analisi mettendo a confronto:

- Strategia
- Organizzazione
- Segmento di mercato occupato
- Prodotti e servizi offerti Online
- Canali di distribuzione

Infine il capitolo si conclude con una tabella di riepilogo.

5.2 Analisi dei business models delle case editrici sul web

Prendendo spunto dalle caratteristiche delle imprese Web molti studi hanno tentato di definire le caratteristiche comuni delle iniziative Online. Lo studioso Michael Rappa, della North Carolina State University, ha classificato in otto modelli le caratteristiche delle imprese operanti sul web (fonte "*Managing the Digital Enterprise*" Digitalenterprise.org). Questa tassonomia può essere non esaustiva né definitiva, in quanto gli internet business models sono in continua evoluzione, soprattutto in campo editoriale, e potranno esserci dei cambiamenti in futuro, ma risulta comunque utile per definire il business model delle case editrici.

Le categorie base discusse da Rappa sono:

- *Brokerage*: i brokers sono dei creatori di mercato, aiutano la domanda e l'offerta ad incontrarsi e facilitano la transazione. I brokers giocano un ruolo importante sia nel business-to-business (B2B), sia nel business-to-consumer (B2C) che nel consumer-to-

consumer (C2C). Normalmente viene applicata una commissione su ogni transazione. Esempi di queste iniziative possono essere eBay come broker delle aste, PayPal o Escrow.com come broker di transazioni, i servizi per i commercianti di Amazon.com come virtual marketplace.

- *Adverting Model*: è un'estensione del tradizionale broadcast model. In questo caso il broadcaster, un sito web, fornisce contenuti (di solito gratis ma non sempre) e servizi come email e blog, uniti a pubblicità sotto forma di banner. Da questi banners derivano i ricavi del broadcaster, che può decidere di produrre da sé i contenuti o vendere contenuti di terzi. Questo modello si adatta bene a siti con un alto traffico o con un'utenza altamente specializzata su particolari argomenti. Un esempio di questo modello possono essere i motori di ricerca come Google o Yahoo e i siti specializzati nella ricerca di oggetti o di offerte di lavoro come Kelkoo.com e Monster.com e siti di quotidiani e magazines.
- *Infomediary Model*: compagnie che raccolgono i dati dei produttori, dei prodotti, dei consumatori e delle loro abitudini di consumo per assistere i venditori e/o i compratori a trovare un mercato di riferimento o a fissare un target per una campagna di marketing. In questo gruppo ricadono sia le imprese di pubblicità che forniscono servizi di analisi sugli effetti delle campagne, ad esempio TradeBouler, sia le società che effettuano ricerche di mercato online come ad esempio Nielsen o Netratings.
- *Merchant Model*: venditori all'ingrosso o al dettaglio di beni o servizi, il prezzo può essere fisso o determinato attraverso un'asta. Questa categoria comprende i merchants virtuali che vendono solo attraverso web (Amazon.com), i catalog merchant, ovvero coloro che improntano il business su ordini via mail e telefono da un catalogo web-based, i brick and mortar, tradizionali catene distributive che utilizzano la rete come un canale complementare per raccogliere ordini online, e infine i bit vendor, coloro che vendono prodotti digitali la cui transazione, compresa la consegna, avviene tutta sul web (ad esempio iTunes Store).
- *Manufacturer or Direct Model*: il modello si basa sulla capacità di internet di raggiungere il cliente comprimendo la catena della distribuzione. Il produttore può basare il suo modello sull'efficienza dei processi e/o sull'aumento del servizio al cliente del quale può capire in modo approfondito esigenze e preferenze. I sotto modelli di questa categoria possono essere l'Acquisto, quando la vendita del prodotto/servizio trasferisce la proprietà al consumatore, il Lease, quando il cliente riceve la possibilità di utilizzare il bene per un

periodo di tempo al termine del quale deve o restituirlo o riscattarlo e la Licenza, quando viene trasferito il diritto di utilizzo dell'oggetto o del contenuto informativo.

- *Community model*: la sopravvivenza di queste imprese dipende dalla fidelizzazione degli utenti che cooperano alla community. Gli utenti investono tempo e passione nel portale i cui ricavi possono derivare da servizi, prodotti ausiliari, contributi volontari, pubblicità o servizi premium attivabili a pagamento. Oggi queste comunità sono un'area molto fertile di sviluppo per reti socio-culturali. Appartengono a questa categoria i software open source, le comunità con contenuti a contributo volontario come Wikipedia, i siti di broadcasting libero di iniziative radio e TV no profit e i siti che permettono a individui con interessi comuni di incontrarsi e condividere le loro conoscenze.
- *Subscription Model*: viene addebitata all'utente una tariffa (settimanale, mensile o annuale) per l'utilizzo di un servizio. Spesso vengono combinati servizi gratuiti con servizi a pagamento considerati di livello superiore, inoltre non è raro che a questi ritorni si aggiungano dei ritorni pubblicitari per contenuti veicolati sul sito. Sono un esempio di questo gruppo i providers internet che offrono servizi di connettività con tariffe mensili.
- *Utility Model*: sono i servizi basati su modelli "on demand" o "pay as you go" in cui le tariffe sono calcolate in base all'uso che si fa del servizio. Ne sono un esempio gli Internet service providers che applicano delle tariffe a consumo per la connessione a Internet.

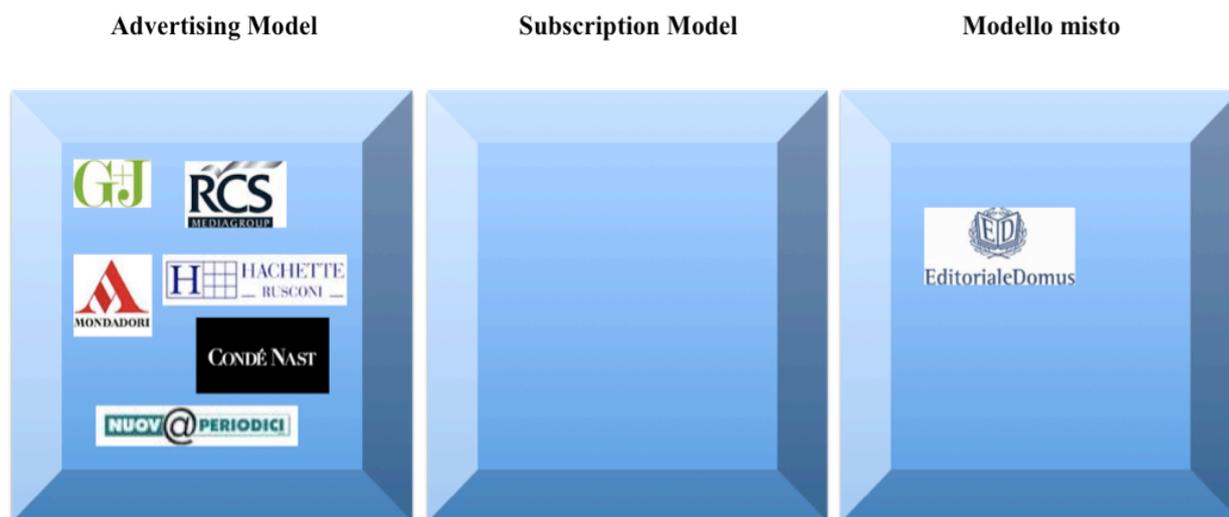


Figura 49 - Business models delle case editrici sul web

In base a questa classificazione, da interpretare con un certo grado di flessibilità, possiamo raggruppare le imprese analizzate in due classi. Tutte le case editrici utilizzano sul web il *modello Advertising*, sono produttrici di contenuti e/o servizi che vengono erogati online

gratuitamente, senza alcun tipo di transazione economica tra produttore e fruitore, e la maggior parte delle entrate del sito provengono dalla pubblicità. Nessuna azienda in Italia prevede invece il solo utilizzo del *Subscription Model*. Solo Editoriale Domus è riuscita a trovare una modalità per applicare un modello misto per il sito *Quattroruote.it*, dove accanto a contenuti gratuiti ha costruito una serie di servizi a pagamento per cui l'utente riconosce il valore aggiunto e di conseguenza è disposto a pagare una determinata somma. Sostanzialmente tutte le case editrici intervistate offrono l'accesso ai propri siti gratuitamente, finanziando l'iniziativa con pubblicità, solo un attore e per un solo sito web offre il livello base del servizio gratuito e l'accesso a determinate funzionalità tramite il pagamento di un abbonamento o di una licenza per usufruire del contenuto spot.

Le aziende dichiarano che i ricavi dei propri siti sono per il 90% circa imputabili alla pubblicità e il restante 10% ad altre iniziative eCommerce.

Per quanto riguarda la pubblicità, tutte le case editrici utilizzano banner e link nei vari siti di riviste. Interessante è il caso di Nuov@ Periodici, che ha dichiarato che solo il 30% del fatturato pubblicitario online proviene da pubblicità tabellare, il restante viene da progetti particolari creati con partner commerciali: si tratta di micro siti, chiamati Partner Zone, e pubblicati sul sito della rivista Computer World, dove si possono trovare una commistione di contenuti provenienti dal cliente e dalla redazione.

Per quanto riguarda l'eCommerce, nel caso di Hachette Rusconi, Rcs Media Group e Mondadori si tratta solo della vendita di abbonamenti, arretrati delle riviste sia cartacee sia in versione digitale e applicazioni per iPhone e iPad. Editoriale Domus, Nuov@Periodici e Gruner+Jahr, invece, oltre agli abbonamenti e alle applicazioni hanno delle vetrine per la vendita di prodotti fisici come libri, dvd, giochi, musica. Nuova@ Periodici vende questi prodotti attraverso una propria piattaforma istituzionale, al momento in fase di rinnovo per poter offrire agli utenti abbonamenti digitali e pacchetti particolari che permettano la possibilità di usufruire delle diverse versioni delle riviste e portare l'eCommerce al 30% del fatturato online. Gruner+Jahr invece vende prodotti in partnership con siti come *Zinio.com*, *Bol.it*, *Toomai.it*; l'obiettivo dell'azienda per il futuro è creare dei servizi di community sviluppando maggiormente i siti dedicati alle mamme, in modo da sfruttare la propensione all'acquisto di quest'ultime.

Si può inoltre osservare che i siti delle riviste, soprattutto quelle con un alto traffico di utenti, possono essere visti anche come *Community Model*. Essendo i ricavi per la maggior parte derivanti dall'advertising, per attrarre investimenti pubblicitari occorre cercare di generare

traffico con numeri molto elevati in termini di utenti unici e pagine viste e rivolgersi ad un lettorato con un profilo ben definito. Un modo per raggiungere questo obiettivo è sicuramente quello di creare attorno al brand una folta community interessata agli argomenti trattati e in grado di interagire con il sito.

5.3 Strategia

Le case editrici intervistate sono tutte presenti online, sebbene con modalità differenti l'una dall'altra. Come si può osservare in **Figura 50**, per editori molto grandi come Rcs Media Group e Mondadori l'impegno online rispetto alle riviste cartacee presenti nel portafoglio è decisamente basso. Rcs, infatti, pubblica 40 periodici di cui 12 con presenza Online; Mondadori ha solo 6 riviste Online su 27. Le altre case editrici invece hanno una presenza Online molto più massiccia rispetto al portafoglio dei prodotti cartacei: Gruner+Jahr offre per ogni rivista una presenza sul web, sebbene il sito di Geo presenti solo il sommario e nessun articolo o approfondimento, e il pure player Nostrofiglio.it che non ha alcuna presenza Offline; Hachette Rusconi pubblica 27 riviste di cui 20 hanno una declinazione sul web; Nuov@ Periodici offre per ogni rivista cartacea un sito internet, oltre al pure player Gamestar.it; Editoriale Domus vende in edicola 11 riviste di cui 7 hanno un sito web; infine Condé Nast ha nel proprio portafoglio 11 periodici e 5 siti.

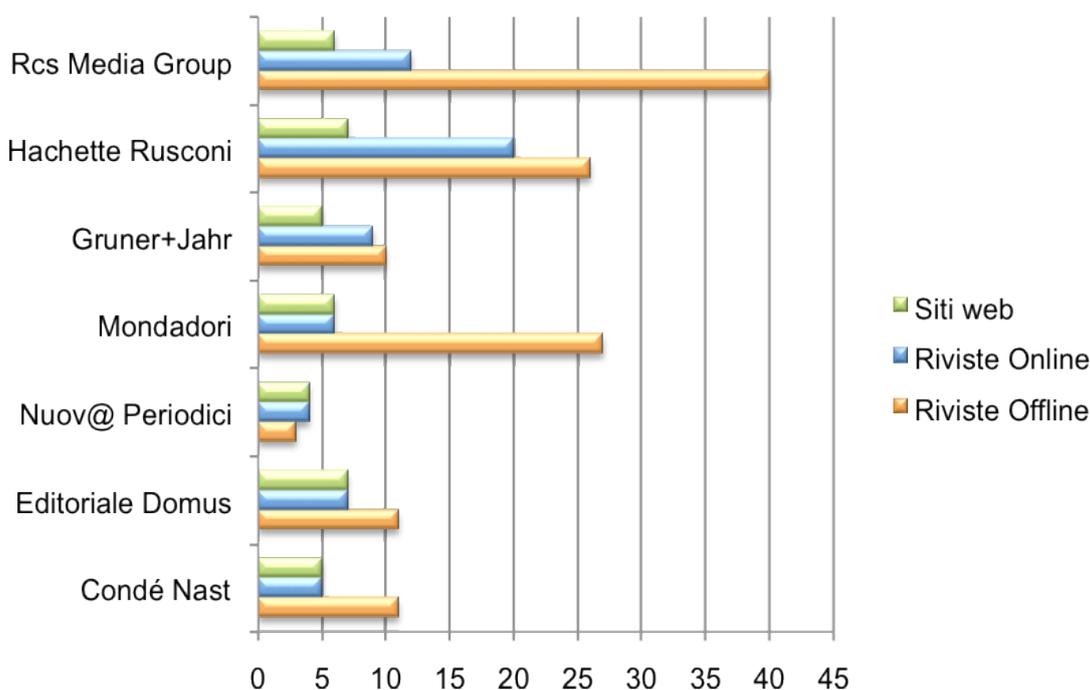


Figura 50 - Penetrazione dell'Online sull'Offline

Dai dati appena presentati si può capire come le grandi case editrici con un portafoglio prodotti molto allargato e diversificato come Rcs e Mondadori abbiano più difficoltà a gestire la presenza online, soprattutto nel momento in cui hanno a che fare con prodotti più difficilmente vendibili sul digitale. Essere presenti online, infatti, significa intraprendere dei grandi investimenti non solo in termini monetari, ma anche in formazione, organizzazione e cultura. Il cambiamento richiesto può quindi essere più difficilmente innescato in aziende molto grandi, rispetto a editori più snelli e focalizzati solo su periodici. Entrambe le case editrici, Rcs e Mondadori, hanno però creato una divisione digitale con lo scopo di rafforzare maggiormente la propria presenza Online. Alla fine del 2008 è nata in Rcs la Divisione Multimedia che ha creato il portale *Leiweb.it*, il portale di arredamento *AtCasa.it* e il sito web *Yacht&Sail.it*; nel settembre 2010 è nata invece in Mondadori la Direzione Digital con il compito di sviluppare in maniera più articolata e specifica le attività del Gruppo nel settore.

Confrontando, invece, il numero di riviste online e di siti web si può osservare come per la maggior parte delle case editrici intervistate i due numeri coincidano tra loro. Editoriale Domus, Nuov@ Periodici e Mondadori fanno corrispondere ad ogni rivista cartacea un proprio sito web; anche Gruner+Jahr e Hachette Rusconi hanno lo stesso tipo di approccio nonostante i due numeri differiscano, questo perché Focus e tutti i suoi brand extension, escluso Focus Junior e Focus Pico presenti su *Focusjunior.it*, hanno come riferimento *Focus.it* e lo stesso discorso vale per Hachette Rusconi e le riviste Elle, Marie Claire, Yacht e i loro brand extension.

L'unica casa editrice per cui i siti web non corrispondono alle riviste presenti Online è Rcs Media Group, la scelta strategica presa dall'azienda prevede, infatti, la creazione di portali aggregatori come *Leiweb.it* per i femminili e *AtCasa.it* per le riviste di arredamento. La scelta è dettata dalla volontà di avere un brand differente che non rischi di danneggiare i brand storici della casa editrice, inoltre i sistemi permettono maggiormente di far leva sulla possibilità che offre il digitale di operare da aggregatore e far crescere velocemente l'audience, utilizzando la community in modo molto aperto e cercando di massimizzare il traffico. Inoltre, occorre specificare come A, Amica e Io Donna, le riviste di riferimento del portale *Leiweb.it*, siano rivolte ad un pubblico target simile e di conseguenza anche sul web il posizionamento dei brand è medio alto ed attira clienti pubblicitari appartenenti a quel segmento.

Decisione opposta è stata invece quella presa nel 2010 da Condé Nast che ha deciso di intraprendere una strategia di disaggregazione e accentramento dell'attenzione sui brand, con la creazione di un sito per ogni testata del portafoglio, staccandosi quindi da quello che era il portale dei femminili *Style.it*. Occorre infatti sottolineare che le riviste femminili di Condé Nast hanno un posizionamento differente e un target di riferimento diverso, questo ha portato alla

creazione di siti distinti per ognuna in modo da poter attrarre investimenti pubblicitari mirati per la tipologia di utenza.

5.4 Organizzazione

Dal confronto delle strutture organizzative delle società intervistate, con un riferimento particolare all'area internet, emergono molti tratti comuni legati all'organizzazione delle redazioni. Quasi tutte le case editrici hanno, infatti, creato delle redazioni online separate da quelle dei magazine, dichiarando di creare comunque delle sinergie tra le due in modo da ottimizzare i contenuti e mantenere il mood dell'edizione cartacea.

Solo Nuov@ Periodici, in linea con la nuova strategia improntata sul web, ha cambiato completamente l'organizzazione delle redazioni: fino al 2009 online e offline erano separati, dal 2009 sono stati accorpati in un'unica redazione con un unico direttore editoriale per tutte le testate, lasciando la possibilità ai singoli redattori di contribuire online non solo al proprio sito di riferimento ma condividere contenuti anche con gli altri siti del Gruppo.

Gruner+Jahr invece ha redazioni separate solo per Focus, mentre per altre testate questa disfunzione non esiste. Nostrofiglio.it, pure player del Gruppo, ha una redazione composta da una sola persona con un network di collaboratori esterni.

Un punto importante emerso dalle interviste a Rcs Media Group, Condé Nast, Editoriale Domus e Nuov@ Periodici è il cambiamento in atto attorno alla figura del giornalista: da esperto della carta stampata infatti, le aziende stanno investendo in formazione per poter creare una figura professionale cross mediale, in grado di poter scrivere e creare contenuti per i differenti media. Inoltre si può sottolineare come grandi case editrici con una storia lunga e radicata alle spalle e con firme importanti, ritengano fondamentale lasciare spazio sui diversi media a giornalisti conosciuti del mondo cartaceo per conferire maggiore spessore e autorevolezza al contenuto.

Gli spazi pubblicitari sui siti internet sono gestiti da quasi tutte le case editrici da società proprie come si può vedere in **Tabella 21**, solo Nuov@ Periodici si affida a Media ADV s.r.l. Mentre Mondadori ha creato nel luglio 2009 Mediamond, una joint venture tra Mondadori Pubblicità e Publitalia '80, concessionaria del Gruppo Mediaset, con l'obiettivo di gestire la raccolta di pubblicità online e creare un nuovo player in grado di raggiungere nel breve termine i vertici dell'advertising online italiano, grazie all'integrazione tra i siti in portafoglio e alla massima copertura sui target.

Un elemento importante emerso è la necessità di un cambiamento dell'area commerciale, legato all'aumento dei canali distributivi dei periodici delle case editrici. Con la presenza delle

riviste su carta, sul web e su altri dispositivi come i tablets, si sta, infatti, rendendo necessaria la creazione di una forza vendita in grado di rappresentare presso i clienti i prodotti della casa editrice in ottica crossmediale, creando quindi soluzioni multimediali e non focalizzati su un particolare canale. Questo cambiamento richiede un grande sforzo in termini di formazione, perché fino ad ora le aree commerciali erano composte da professionisti specializzati su un canale di distribuzione specifico.

	Redazioni	Pubblicità
Rcs Media Group	<ul style="list-style-type: none"> - Separate - Sinergie tra Online e Offline - Giornalisti crossmediali 	Rcs Pubblicità
Condé Nast	<ul style="list-style-type: none"> - Separate - Sinergie tra Online e Offline - Giornalisti crossmediali 	Condé Nast Digital
Editoriale Domus	<ul style="list-style-type: none"> - Separate - Sinergie tra Online e Offline - Giornalisti crossmediali 	Editoriale Domus
Gruner+Jahr	<ul style="list-style-type: none"> - Separate per Focus - Collaborazioni esterne (Nostrofiglio.it) 	Mediamond
Nuov@ Periodici	<ul style="list-style-type: none"> • Unica redazione • Sinergie tra le testate 	Media ADV s.r.l.
Hachette Rusconi	<ul style="list-style-type: none"> - Separate - Sinergie tra Online e Offline 	Hachette Rusconi Pubblicità
Mondadori	<ul style="list-style-type: none"> - Separate 	Mediamond

Tabella 21 - Organizzazione delle redazioni delle case editrici

5.5 La segmentazione del mercato

È possibile distinguere due strategie con cui le compagnie si affacciano al mercato online: focalizzata su un determinato segmento del mercato e allargata a diversi settori di argomenti.

Nuov@ Periodici, facendo parte del gruppo IDG leader mondiale nella pubblicazione di riviste informatiche e fornitore globale di servizi ICT, propone esclusivamente riviste informatiche sia offline sia online, solo il sito Gamestar.it, pure player, tratta di giochi sempre legati al computer. Al contrario le grandi case editrici Rcs Media Group e Mondadori propongono un portafoglio molto allargato coprendo 8 e 9 settori rispettivamente, online sono invece presenti con 6 e 5 argomenti rispettivamente, riduzione in linea con quanto già detto precedentemente sulla scarsa presenza delle due imprese sul web. Inoltre occorre precisare come le due aziende si presentino sul mercato anche con altri prodotti oltre ai periodici, come quotidiani, libri e radio. Gruner+Jahr è invece l'unica presente online con tutti gli argomenti trattati, confermando quanto detto prima a proposito della totale presenza sul web delle riviste in portafoglio. Editoriale Domus ha un portafoglio allargato e propone siti per tutte le riviste, escluse quelle dedicate ai viaggi per motivi riconducibili al fatto che la casa editrice non ritiene ci sia per il momento spazio economico online per riviste sui viaggi come Meridiani. Anche per Hachette Rusconi e Condé Nast si parla di portafoglio allargato, proponendosi al pubblico in 5 settori differenti offline e 4 e 3 argomenti online rispettivamente.

Le grandi imprese vedono la crescita del proprio business nella diversificazione del portafoglio e rivolgendosi a diversi segmenti; mentre le case editrici di più piccole dimensioni tentano di estrarre valore focalizzando gli sforzi su pochi segmenti e sulla qualità dei singoli prodotti.



Figura 51 - Portafoglio prodotti

Nella tabella seguente vengono sintetizzati i segmenti a cui si rivolgono ogni casa editrice analizzata.

Settori	Condé Nast	Editoriale Domus	Gruner+Jahr	Hachette Rusconi	Mondadori	Nuov@ Periodici	Res Media Group
Archeologia & Storia	X	X	✓*	X	X	X	X
Arredamento & Design	✓	✓*	X	✓*	✓*	X	✓*
Attualità	X	X	X	X	✓*	X	✓*
Bambini	X	X	✓*	X	X	X	X
Cinema	X	X	X	X	✓	X	X
Cucina	X	✓*	X	X	✓	X	✓
Cultura	X	X	X	X	✓	X	X
Familiari	X	X	X	✓	X	X	✓*
Femminili	✓*	X	✓*	✓*	✓*	X	✓*
Informatica & Elettronica	✓*	X	✓*	X	✓*	✓*	X
Maschili	✓*	X	X	✓*	X	X	✓*
Motori	X	✓*	X	✓*	X	X	X
Musica	X	X	X	X	X	X	X
Professionali / Di settore	X	X	X	X	X	X	X
Salute & Fitness	X	X	X	X	X	X	X
Scienza & Natura	X	X	✓*	X	X	X	X
Sport	X	X	X	✓*	X	X	✓*
Televisivi	X	X	X	X	✓*	X	X
Viaggi	✓	✓	X	X	✓	X	✓
Totale Offline	5	4	5	5	9	1	8
Totale Online *	3	3	5	4	5	1	6

Tabella 22 - Confronto portafoglio prodotti delle case editrici

5.6 Prodotti e servizi offerti Online

Come accennato in precedenza, non tutte le case editrici offrono un sito internet per ogni rivista cartacea presente in portafoglio, soprattutto si tratta di case editrici molto grandi, come Rcs e Mondadori, che avendo un numero di magazines molto elevato è difficile gestirne la presenza su diverse piattaforme. Un'ulteriore considerazione riguarda la qualità dei siti, analizzando ogni casa editrice si può infatti osservare come la qualità non sia costantemente applicata per ogni sito in portafoglio.

Entrando maggiormente nel dettaglio possiamo osservare (allegato 1) come tra i servizi di community la newsletter e il blog siano quelli più largamente utilizzati da tutte le case editrici, mentre il forum si trova soprattutto nei siti di riviste femminili o specializzate su particolari argomenti come motori e informatica; la chat invece risulta il servizio meno diffuso. Gli User Generated Contents sono invece presenti su pochi siti internet e si tratta di riviste femminili, dove viene data la possibilità all'interno dell'area community di aprire un proprio blog, di scrivere articoli, pubblicare foto e video.

I servizi multimediali, gallerie fotografiche e video, sono invece largamente utilizzate da tutte le case editrici e viene considerato un importante valore aggiunto del web.

Una rilevanza sempre maggiore stanno invece assumendo i social network, come Facebook e Twitter. La maggior parte dei siti internet delle case editrici intervistate, infatti, offrono la possibilità di condividere articoli, gallerie fotografiche e video con altri utenti su altri siti web 2.0. Abbastanza utilizzati sono invece i FeedRSS che informano l'utente di un nuovo contenuto riguardo ad un determinato argomento.

Per quanto riguarda invece la pubblicazione di una versione digitale della rivista, come si può notare dalla tabella, le case editrici intervistate hanno pochi esempi e si trattano di versioni interattive con foto e video. Solo Condé Nast non ha ancora versioni digitali delle proprie riviste in lingua italiana, ma solo in inglese. Nuov@ Periodici sta invece sviluppando un sito istituzionale per permettere agli utenti di sottoscrivere ad esempio un abbonamento che comprenda sia le edizioni cartacee che dei diritti di fruizione delle versioni digitali.

Infine, l'eCommerce è presente principalmente per la vendita di abbonamenti cartacei e, se esistono, digitali. Ogni editore ha poi delle aree dove vendono prodotti: nella maggior parte dei casi si tratta però di partnership con altri soggetti con link che rimandano al sito come Yook.com nel caso dei portali femminili; oppure Focus.it dispone di una sezione all'interno del sito per la vendita di prodotti sviluppata però in partnership con altri player; nel caso invece di Quattroruote.it si tratta di libri, raccoglitori, e dvd creati dalla casa editrice e venduti online; infine troviamo il caso Nuov@ Periodici che vende dvd, libri, speciali e videogiochi.

5.7 Canali di distribuzione

I canali di distribuzione sono ovviamente, per tutte le case editrici, l'edicola che rappresenta il principale canale per veicolare le riviste. Per determinate riviste in portafoglio le imprese hanno poi deciso di aggiungere anche il canale web. Mentre solo Rcs, Condé Nast, Mondadori e Editoriale Domus offrono servizi Mobile o più specificatamente applicazioni Iphone.

Rcs ha poi sviluppato due sistemi crossmediali, legati ai brand Leiweb e Yacht&Sail, per cui oltre alle riviste cartacee di riferimento e ai siti web, i due marchi hanno una presenza sul satellite con dei canali propri e un palinsesto.

Per quanto riguarda i tablet e la possibilità di veicolare i periodici attraverso questi nuovi dispositivi, tutte le case editrici, esclusa Condé Nast, offrono questa possibilità per alcuni dei propri magazine presenti in portafoglio. Si tratta per la maggior parte dei casi di versioni interattive, e non un semplice sfoglio del giornale, con gallerie fotografiche, video e contenuti interattivi, sfruttando almeno in parte quelle che sono le potenzialità del mezzo. Solo Condé Nast non ha ancora sviluppato un'edizione digitale dei propri magazine, attualmente su iTunes Store sono disponibili solo in altre lingue straniere.

Si assiste quindi ad una trasformazione dei gruppi editoriali in gruppi multimediali, in grado di fornire contenuti su supporto cartaceo ed audiovisivo, anche attraverso web, tv, mobile e tablet.



Figura 52 - Canali di distribuzione

5.8 Sintesi

	Modello di business	Strategia	Organizzazione	Segmentazione del mercato	Canali di distribuzione
Condé Nast	Advertising Model	Disaggregazione dei siti	Separate Sinergie tra redazione offline e online Giornalisti crossmediali	Allargato	Carta Web
Editoriale Domus	Advertising Model Modello Misto (Quattroruote.it)	Miglioramento qualità dell'offerta online	Separate Sinergie tra redazione offline e online Giornalisti crossmediali	Allargato	Carta Web Mobile Tablet
Gruner+Jahr	Advertising Model	Riposizionamento dei siti Apertura di nuovi canali per generare fatturato (eCommerce)	Separate per Focus Collaborazioni esterne (Nostrofiglio.it)	Allargato	Carta Web Mobile Tablet
Hachette Rusconi	Advertising Model	Strategia focalizzata sul brand	Separate Sinergie tra redazione offline e online	Allargato	Carta Web Mobile Tablet
Mondadori	Advertising Model	Miglioramento area internet	Separate	Allargato	Carta Web Mobile Tablet
Nuov@ Periodici	Advertising Model	eCommerce: restyling della piattaforma	Unica redazione Sinergie tra le testate	Focalizzato	Carta Web Mobile Tablet
Rcs Media Group	Advertising Model	Miglioramento area internet	Separate Sinergie tra redazione offline e online Giornalisti crossmediali	Allargato	Carta Web Tv Mobile Tablet

6 I casi di studio del settore editoriale

6.1 Introduzione

Per le principali case editrici operative in Italia con iniziative online di rilievo sono state effettuate interviste de visu tramite le quali è stato possibile individuare i diversi modelli di business, le ultime novità introdotte nei prodotti/servizi e le principali criticità esistenti o da affrontare.

Nel settore Editoriale, preso in considerazione, sono state intervistate le seguenti imprese:

- Editoriale Domus
- Hachette Rusconi
- Mondadori
- Gruner+Jahr
- Condé Nast
- Rcs Media Group
- Nuov@ Periodici

Per ben comprendere il significato delle cifre riportate appare utile precisare meglio cosa si vuole intendere per:

Siti italiani: sono stati considerati esclusivamente player operanti sul territorio italiano con siti che fanno capo a società con sede in Italia (anche se appartenenti a gruppi internazionali). Non sono state considerate invece le divisioni straniere di aziende editrici operanti a livello internazionale.

- *Diffusione*: numero di copie consegnate al lettore. Si calcola sottraendo alla tiratura, ovvero il numero di copie stampate, la resa, cioè le copie non distribuite. Comprende la totale pagata, quindi le copie acquistate dal lettore (edicola, abbonamento, etc.) più le copie date

gratuitamente.

- *Tiratura*: numero di copie stampate della rivista in esame.
- *Lettori*: numero di lettori della rivista.

6.2 Struttura dell'analisi

L'analisi dei casi di studio si è svolta utilizzando lo schema seguente:

- *Organizzazione*: in questo punto viene illustrata l'organizzazione aziendale con particolare riferimento all'area Internet che si occupa della gestione dei magazine sul web. Si analizzano inoltre le strutture redazionali sottolineando le suddivisioni e le sinergie tra redazioni online e offline.
- *Prodotti e servizi offerti*: in questa sezione si analizzano i prodotti online dell'azienda descrivendone le iniziative online.
- *Modello di business e strategia*: nella sezione si esaminano i modelli di business adottati dalle case editrici sul web, specificando come vengono generati i ricavi e dove possibile il peso dell'online sul fatturato totale.
- *Nuovi devices*: nella sezione si analizza lo sviluppo di applicazione iPhone o iPad per i diversi magazine dell'azienda.
- *Tecnologia*: solo per il caso Editoriale Domus, si descrive in questo punto una particolare tecnologia implementata per il sito Quattroruote.it.

All'inizio di ogni caso di studio inoltre una tabella riporta brevemente alcune informazioni relative all'intervista de visu effettuata e all'azienda analizzata.

- *Info intervista*: data e modalità dell'intervista, informazioni sulla persona intervistata, team del Politecnico di Milano
- *Settore* in cui opera l'azienda
- *Sede legale*
- *Descrizione dell'iniziativa*
- *Prodotti offerti*: vengono riportate le riviste in portafoglio e se esiste il sito web di riferimento.
- *Servizi offerti online*
- *Applicazione per iPhone e iPad*
- *Driver*: per ogni rivista in portafoglio viene specificata diffusione, sito web, pagine web viste mensili, visitatori web unici mensili e utenti registrati al sito.

6.3 Il caso Editoriale Domus

Editoriale Domus		
Info Intervista	Data e Modalità	13/05/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Luigi Conti Direttore area internet conti.luigi@edidomus.it
	Team Politecnico	Toletti - Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	Editoriale Domus S.p.A Via Gianni Mazzocchi 1/3, 20089 Rozzano (MI)	
Descrizione	<p>La casa editrice Editoriale Domus, fondata nel 1929 da Gianni Mazzocchi, è oggi leader nel settore editoriale, in particolare in ambito automobilistico. I principali scenari in cui opera l'azienda sono la mobilità, l'architettura, il design, i viaggi e la cucina. La creatività, l'innovazione, l'attenzione ai lettori e la serietà nei contenuti hanno contribuito negli anni al successo dell'Azienda. Le numerose pubblicazioni, più di trecento dipendenti, una pista privata per i test di auto e moto, i numerosi database e più di 15 milioni di copie circolanti per anno sono soltanto alcuni degli indicatori che rappresentano la leadership di Editoriale Domus nel mercato editoriale italiano.</p>	
Riviste	Architettura & Design	- <i>Domus</i> (www.domusweb.it)
	Motori	- <i>Quattroruote</i> (www.quattroruote.it)
		- <i>Ruoteclassiche</i> (www.ruoteclassiche.it)
		- <i>Quattroruotine</i> (www.quattroruotine.it)
- <i>Dueruote</i> (www.dueruote.it)		
- <i>Tuttotrasporti</i> (www.tuttotrasporti.it)		
- <i>Xoffroad</i> (www.xoffroad.it)		
- <i>Autopro</i>		
Turismo	- <i>Meridiani</i> - <i>Meridiani Montagne</i>	
Aviazione	- <i>Volare</i>	
Libri	Cucina	- <i>Il Cucchiaino d'Argento</i> (www.cucchiaino.it)

Servizi Online	Consumer	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Infotrafic</i>: informazioni sulla viabilità di tutte le autostrade italiane e delle principali tangenziali - <i>Quattroruote</i>: prove su strada in formato pdf dal 1995 a oggi, le quotazioni di tutte le vetture circolanti degli ultimi dieci anni, la possibilità di pubblicare annunci di vendita e l'innovativo motore per trovare l'assicurazione più conveniente - <i>Guidasicura</i>: programma di formazione - <i>Online Store</i>: negozio virtuale per l'acquisto di periodici e abbonamenti 			
	Professional	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Infocar</i>: dati aggiornati e di qualità attraverso la cessione dei contenuti della Banca Dati con licenze d'uso espressamente studiate per le varie necessità - <i>Quotazione usato</i>: strumento cartaceo per accedere alle quotazioni Quattroruote dell'usato e ai principali dati tecnici ed equipaggiamenti relativi alle autovetture commercializzate in Italia negli ultimi 10 anni, disponibile in abbonamento annuale - <i>Automotive safety centre</i>: sede delle prove della rivista Quattroruote e a disposizione dei produttori di auto 			
Servizi iPhone e iPad	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione Infotrafic iPhone Edition - Applicazione Cucchiaino d'argento iPhone Edition - Applicazione Domus Architecture Guide iPhone Edition - Applicazione Quattroruote iPhone Edition - Applicazione Quattroruote iPad Edition - Applicazione Due Ruote iPad Edition - Applicazione Domus Architecture Guide iPad Edition 				
Driver					
<p>* Fonte: Ads - media mobile da settembre 2009 a ottobre 2010 ** Fonte: Editoriale Domus – settembre 2010 *** Fonte : Editoriale Domus – dicembre 2009</p>					
Rivista	Diffusione*	Sito internet	Pagine viste mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati***
Domus	51.000	www.domusweb.it	31.000	20.708	93.416

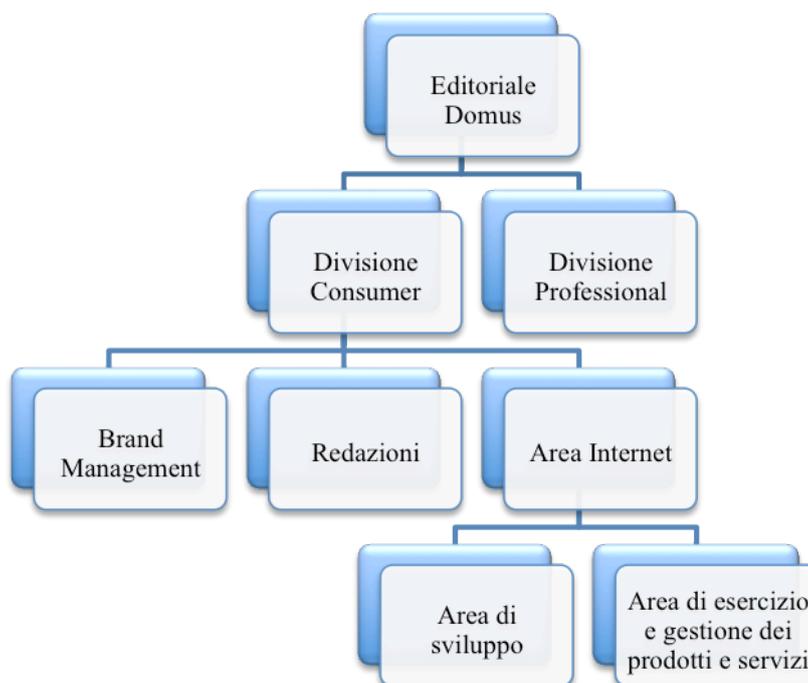
Quattroruote	353.874	www.quattroruote.it	26.122.481	1.560.764	853.474
Ruoteclassiche	73.625	www.ruoteclassiche.it	178.461	17.668	27.781
Quattroruotine	9.000	www.quattroruotine.it	N.D.	N.D.	N.D.
Dueruote	98.987	www.motoonline.com	3.002.173	343.139	231.025
Tutto trasporti	21.008	www.tuttotrasporti.it	186.387	19.433	4.765
Xoffroad	27.000	www.xoffroad.it	268.361	56486	11.067
Autopro	27.000 (tiratura)	-	-	-	-
Meridiani	109.594	-	-	-	-
Meridiani Montagne	41.730	-	-	-	-
Volare	17.618	-	-	-	-
Tecnologia					
SAS Web Analytics					
Soluzione implementata		<p><i>Esigenze di business:</i> consolidare tramite soluzioni analitiche il patrimonio di informazioni proveniente dal sito internet di Quattroruote.</p> <p><i>Soluzione:</i> traccia i comportamenti di navigazione sul sito degli utenti e incrocia poi le informazioni ricavate con le anagrafiche dei lettori della rivista Quattroruote e del mercato dell'auto. Editoriale Domus può fornire così ai propri "interlocutori" del mercato automotive informazioni di supporto alle loro decisioni e alle iniziative di marketing, acquisire un'approfondita conoscenza dei lettori, dei loro orientamenti e della maggiore o minor efficacia delle diverse aree di ogni pagina web.</p>			

6.3.1 Organizzazione

Editoriale Domus ha al suo interno due divisioni: una divisione Consumer molto forte, di cui fanno parte le riviste del portafoglio aziendale, e una divisione Professional, oltre che molto forte anche molto particolare, in quanto ha creato un modello di business differente dalle altre case editrici europee e probabilmente anche in scala più ampia. *Quattroruote* si pone, infatti, come l'ente autoritativo italiano per due informazioni: da una parte il valore dell'auto (di costo, estetico, meccanico, ingegneristico, giornalistico, d'uso etc.), dall'altra per l'anagrafica dell'automobile. Editoriale Domus, infatti, lavora insieme alle amministrazioni pubbliche proprio per far nascere una modalità unica di guardare questo oggetto. La capacità di identificare precisamente l'automobile e di darle valore nel tempo, crea una serie di servizi sia per utenti

consumer sia per utenti business. Ai primi si rivolgono, ad esempio, servizi come i listini delle auto nuove ed usate, ai secondi tools di preventivazione del proprio parco auto, quotazioni per il ritiro delle auto usate e nel caso di agenzie assicurative servizi di valorizzazione di un'auto ai fini di determinarne il premio.

L'organizzazione rispecchia quella tipica di una qualsiasi casa editrice. Nello specifico esistono le redazioni, due funzioni di brand management, che assorbono le funzioni di marketing per le testate, e l'area internet che si occupa di fornire contenuti consumer attraverso tutti i mezzi digitali per le testate ritenute più utilmente impiegabili in questo genere di distribuzione. A sua volta l'area internet, composta da 15 persone, è suddivisa in un'area di sviluppo e un'area di esercizio e gestione dei prodotti e servizi. Infine, esiste una divisione Professional che gestisce i rapporti con gli utenti business e i servizi a loro dedicati.



I contenuti delle varie testate sono prodotti dalle redazioni che si dividono fra le due principali uscite, digitale e cartacea. In quest'ottica è importante sottolineare come i due canali non siano completamente separati l'uno dall'altro, ma esistano tra i due sinergie. I contenuti, infatti, si cerca di pensarli fin dall'inizio in ottica multimediale. Ad esempio, le Prove delle auto sono prodotti che trovano spazio sia sulla rivista sia sul sito in forma di articoli in cui si riportano le simulazioni al volante di una vettura e le informazioni tecniche di un veicolo; sul sito è inoltre data la possibilità al lettore registrato al Club Motori di inserire le proprie prove. Lo stesso prodotto è riproposto poi sulla Quattroruote Tv dove è possibile visualizzare la prova effettuata sulla pista di *Quattroruote* a Vairano. Esistono poi prodotti editoriali adatti all'uno o all'altro canale a seconda delle caratteristiche: ad esempio, una notizia di breve durata non si pubblica sul

giornale, ma trova spazio Online. Un altro fattore importante è il cambiamento del ruolo del lettore sul canale Online: mentre sulla rivista cartacea riceve la notizia in modo passivo, sul sito è possibile stabilire un rapporto di partecipazione tra redazioni e lettori che diventano così produttori loro stessi di contenuti, ad esempio commentando articoli e inviando proprio materiale, opinioni su determinate macchine, foto etc.

6.3.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 10 riviste cartacee, un libro e 8 siti internet. L'offerta si concentra negli ambiti dell'architettura e del design, dei motori, del turismo, dell'aviazione e della cucina. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali delle riviste e l'offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Periodicità	Diffusione	Descrizione del sito
Domus	Mensile	51.000	Il sito di <i>Domus</i> , on line dal 1995, tratta di architettura, design, comunicazione e arte. Diverse le tipologie di contenuti: dalle pubblicazioni storiche all'informazione di stretta attualità, da una ricca rassegna della produzione aziendale, agli indici della rivista. Domusweb, in occasione di eventi di importanza internazionale, ne racconta i tratti salienti in tempo reale. Il sito dispone anche di un'area community e una sezione ecommerce.
Quattroruote	Mensile	374.430	Dal 1995 il sito di <i>Quattroruote</i> è Online con informazioni aggiornate in tempo reale su tutto il mondo delle quattro ruote: le novità, le prove, lo sport, gli eventi e i saloni. Il sito offre diversi servizi al lettore come Guida all'Acquisto, Infotraffic, Car4you, Che Auto etc. Ha una community molto folta a cui sono concessi maggiori servizi grazie alla registrazione. Esiste anche la Quattroruote Tv con video sia gratuiti che a pagamento.
Ruoteclassiche	Mensile	73.625	Per gli appassionati che vogliono rimanere continuamente aggiornati: informazioni, calendari di gare ed eventi, oltre alla possibilità di cercare la prova di un'auto. Il sito offre anche l'opportunità di interagire con la redazione, partecipando a

			sondaggi e forum se iscritti al Club Motori.
Quattroruotine	Trimestrale	9.000	Il sito offre l'elenco di produttori e di negozi specializzati in modellismo, il calendario delle esposizioni e delle mostre, una newsletter e tutte le novità del momento, dedicato agli appassionati di modellismo.
Dueruote	Mensile	109.594	Il sito offre informazione aggiornate sul mondo delle due ruote: le novità, le prove, lo sport, gli eventi, i saloni e i viaggi. Il sito offre diversi servizi al lettore come Infotraffic, guida all'usato, listino delle nuove moto e un'area Info Point dedicata alle assicurazioni e alle normative. Esiste un'area community con forum, blog, la possibilità di ricevere le newsletter e una sezione in cui è data la possibilità agli utenti di inserire le proprie prove di moto e le foto. Infine si trova un'area video gratuita e commentabile.
Tuttotrasporti	Mensile	22.211	Pensato per coloro che lavorano con i veicoli da trasporto pesante, il sito di <i>Tuttotrasporti</i> , on line dal 1998, ogni giorno propone news sul mondo degli automezzi commerciali e industriali. Il listino del nuovo, le quotazioni dell'usato e una sintesi di articoli della rivista completano l'offerta informativa.
Xoffroad	Mensile	27.000	
Autopro	Mensile	27.000 (tiratura)	-
Meridiani	Mensile	109.594	-
Meridiani Montagne	Bimestrale	41.730	-
Volare	Mensile	17.618	-

Come si deduce dalla tabella sopra riportata alcune riviste del gruppo non hanno un sito web. La ragione di questa scelta per testate come *Meridiani*, di simile caratura in termini di qualità a *Quattroruote*, è riconducibile al fatto che la casa editrice negli anni passati non ha ritenuto che ci fosse sufficiente spazio economico per un marchio turistico come *Meridiani* oppure per un marchio più specifico come *Meridiani Montagna* che potesse sorreggersi e portare valore. La motivazione, quindi, non è stata la paura di cannibalizzare il prodotto cartaceo. È

facile pensare che se non ci fosse stato il sito internet di *Quattroruote* l'azienda avrebbe avuto vendite più alte in edicola della versione cartacea, non esistono però elementi a supporto di questa tesi. Esistono, infatti, riviste dello stesso settore che, pur non avendo siti interessanti, hanno perso lettori molto più di quanto abbia perso *Quattroruote*, il cui sito ha contenuti e performance molto più alte rispetto alla versione cartacea. Da questo punto di vista, quindi, sembra che un'offerta multicanale rafforzi oltre che l'appartenenza al marchio, anche il valore espresso dal cliente, che attraverso i diversi canali aumenta il tempo dedicato alla testata. Per *Meridiani*, invece, non è stata fatta questa considerazione e la motivazione della mancanza di un sito è riconducibile al fatto che Online non si cerca ciò che questa rivista offre, cioè informazioni monografiche su città e luoghi. L'utilizzo dell'Online per quanto riguarda i viaggi è molto legato alla ricerca di Hotel e al ticketing, mondo che, almeno fino ad ora, non interessa all'azienda. In futuro è probabile che la rivista *Meridiani* diventi un prodotto di lusso o al contrario un prodotto di basso livello.

6.3.3 Modello di business e strategia

Il modello di business per i contenuti digitali è scelto in relazione al valore che viene trasferito all'utente. Un modello che prevede contenuto a pagamento è adatto se all'utente è trasmesso sufficiente valore, altrimenti l'unico modello sostenibile è quello basato sull'advertising. Nel caso di *Quattroruote*, ad esempio, il cliente può comprare alcuni servizi specifici ad alto valore aggiunto, per i quali è naturalmente disposto a pagare.

Il modello di business Online è quindi principalmente quello classico basato sull'advertising, affiancato, nel caso di *Quattroruote.it*, alla vendita all'utente finale di servizi one shot o su abbonamento, oltre ovviamente alla parte di edicola Online che però rappresenta una vetrina ridotta. Il rapporto tra vendite pubblicitarie e dirette agli utenti è circa 85%-15%. Ciò che rende Editoriale Domus particolarmente attraente nei confronti degli inserzionisti pubblicitari, oltre alla chiara individuazione del target dei lettori costituito da appassionati o addetti e che assicurano una certa fedeltà nell'acquisto,

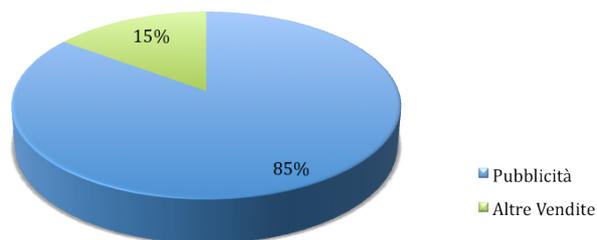


Figura 53 - Composizione del fatturato Online
Fonte: Editoriale Domus

è l'autorevolezza nella comunicazione che ha saputo costruire nei diversi segmenti tematici e il suo particolare posizionamento come intermediario tra il consumatore, i produttori e le istituzioni.

Per quanto riguarda la vendita di servizi, l'offerta, nel caso di *Quattroruote*, comprende le prove e le quotazioni delle auto usate, entrambe a pagamento one shot, l'archivio, accessibile tramite un abbonamento; i ricavi maggiori vengono dalle quotazioni, una buona parte dalle prove e una parte marginale dall'archivio. Le quotazioni sono offerte anche agli utenti business, ma in questo caso con abbonamento o anche con delle personalizzazioni particolari richieste da alcune società. Occorre però precisare che la divisione Professional utilizza internet come facilitatore, mentre la divisione Consumer come strumento principale di fruizione dei servizi. Generalmente questo genere di acquisto, di una quotazione piuttosto che di una prova, è un evento puntuale, in particolare si può parlare di tante persone che acquistano poco. Ci sono quindi circa 20.000 acquisti nell'arco dell'anno per oggetti che vanno dai 4 ai 24 euro da persone diverse e con modalità non ricorsiva.

La scelta editoriale di allargare il proprio portafoglio di offerta a web e distribuzione mobile dipende dalla possibilità per l'azienda di riuscire ad estrarre valore dai vari canali distributivi. Il Gruppo quindi ha cominciato a riflettere su se stesso non solo come editore di carta stampata, ma come centro di competenza e di eccellenza in determinati settori, con servizi offerti su diversi canali con un profilo di comunicazione e redditività in linea con la missione aziendale.

Le applicazioni iPhone e i servizi web sono un esempio di come il marchio e i valori che trasporta vengano utilizzati per produrre un servizio fruibile su una certa piattaforma. Quando il Gruppo riesce a trovare una coesistenza redditizia tra i valori del marchio, la capacità distributiva della piattaforma, le funzioni e le capacità della piattaforma, in relazione a quello che si vuole comunicare col marchio, allora viene creato un prodotto.

Ogni mezzo ha poi la sua specificità temporale, di fruizione, di formato, di costo. Quello che l'azienda trasmette è lo stesso tipo di competenza sullo stesso tipo di servizi. Citando *Quattroruote*, ad esempio, solo una piccola parte delle notizie che vengono continuamente prodotte per il sito ha la possibilità di essere pubblicata sulla rivista, che ha una diversa fruizione e richiede diverse modalità espressive. La redazione riesce a produrre per entrambi i canali in maniera complementare.

6.3.4 Nuovi Devices

Editoriale Domus sta rivolgendo la propria attenzione ai dispositivi Tablet e Touch, in particolare l'Ipod e l'iPhone. Questi devices stanno disegnando una nuova metafora di utilizzo dei contenuti che potrebbe aumentare il bacino di utenza dell'azienda. È infatti grazie all'estrema semplicità di fruizione dei contenuti e alla comodità di utilizzo di questi strumenti che si ritiene che parte delle vendite delle versioni cartacee delle riviste verranno spostate su questo tipo di strumenti, su cui già dalle prime indicazioni esiste una buona disponibilità di spesa da parte degli utenti italiani. L'azienda sta già sperimentando con successo l'applicazione iPhone del *Cucchiaino d'Argento* (7,99 euro), attraverso la quale è possibile accedere a 330 ricette tratte dal libro *Cucchiaino d'Argento*, l'applicazione Infotraffic di *Quattroruote* che permette di essere costantemente aggiornati sulla viabilità in Italia (3,99 euro) e l'applicazione mobile per la consultazione di *Due Ruote*. Inoltre, sempre *Quattroruote* ha reso disponibile dal 16 giugno 2010 una versione per iPad del mensile. Gli utenti possono scaricare, leggere, guardare tutti i contenuti della rivista, inclusi gallerie fotografiche e video tratti dalla televisione online di *Quattroruote*, news live da *Quattroruote.it* e l'aggiornamento in tempo reale del listino delle auto nuove. Il download dell'applicazione è gratuito, il lettore paga solo i contenuti, per i quali è previsto il pagamento online di 3,99 euro a numero tramite carta di credito. All'utente è stato consentito di scaricare gratuitamente il numero di maggio 2010 e il primo numero nella storia della rivista, uscito nel 1956.

6.3.5 Tecnologia

Nel 2009 Editoriale Domus ha introdotto una nuova soluzione IT per l'area commerciale e marketing editoriale con l'obiettivo di consolidare la relazione con i lettori e visitatori del sito della rivista *Quattroruote*, ma anche fornire agli interlocutori di business informazioni di qualità a supporto delle loro decisioni. L'editore dispone di un patrimonio di informazioni che per gli inserzionisti e per gli operatori del settore auto sono di grande valore; per esempio, di buona parte delle oltre 70 mila persone che visitano ogni giorno il sito di *Quattroruote* l'editore conosce dati anagrafici come genere, età, professione, stato civile, auto posseduta e desiderata e altro. Con il "sistema analitico" basato su Web Analytics di SAS è possibile avere informazioni più numerose e di maggior qualità. Il problema della relazione con i visitatori del sito e con i clienti veniva precedentemente gestito da una soluzione SAS basata su uno strumento statistico customizzato che supportava la forza vendita di pubblicità. La crescita del canale Internet e le nuove possibilità offerte dall'evoluzione degli strumenti IT hanno fatto pensare all'opportunità

di implementare, a partire dal sito di *Quattroruote*, nuove soluzioni analitiche che potessero consolidare il patrimonio di informazioni della testata, tracciando i comportamenti di navigazione sul sito degli utenti e incrociando poi le informazioni ricavate con le anagrafiche dei lettori della rivista *Quattroruote* e del mercato dell'auto.

Il risultato di tutto questo è una visione completa che consente di sapere che cosa va a vedere un determinato visitatore sul sito, come si muove sul listino delle autovetture, che confronto effettua tra marche e modelli differenti. Dal suo comportamento di navigazione sul sito si viene poi a sapere che un determinato profilo di utente è arrivato a questo confronto a partire da una notizia trovata in una particolare area del sito. L'editore è così in grado non solo di fornire ai propri "interlocutori" (per esempio le case automobilistiche) informazioni di supporto alle loro decisioni e iniziative di marketing, ma anche di acquisire un'approfondita conoscenza dei lettori e dei loro orientamenti e della maggiore o minor efficacia delle diverse aree di ogni pagina web. Si tratta di informazioni e dati più interessanti e credibili, perché non vengono da un generico sondaggio, ma da individui "loggati" di cui è possibile trattare, naturalmente in forma anonima, informazioni generali di tipo socio-demografico. Chi entra nel sito deve autenticarsi e quindi fornisce informazioni che lo "inquadrano" in un determinato cluster di utenti.

Due sono gli obiettivi del progetto: il primo riguarda la possibilità di consolidare la percezione di qualità dell'offerta attraverso l'arricchimento del ventaglio di informazioni per aziende clienti, inserzionisti e case automobilistiche che vogliono conoscere le scelte dell'utenza e la bontà del proprio posizionamento competitivo. Il secondo obiettivo riguarda il valore creato per *Quattroruote*, con una maggior conoscenza di chi sono i nostri lettori e di cosa si interessano e con la possibilità di segmentare i lettori in diversi cluster di audience. E infine con la possibilità di monitorare e analizzare in dettaglio le performance delle aree del sito permette di verificare se e perché queste hanno una redditività attesa o diversa da quella richiesta. Poter fare queste analisi e avere la disponibilità di questi dati permetterà, inoltre, di definire nuove iniziative.

La nuova soluzione analitica è in grado di creare valore anche per le aziende clienti, in particolare le aree interessate sono:

- *marketing strategico*: validazione del posizionamento competitivo e dei target effettivamente colpiti dall'offerta, con possibilità di anticipare i trend, conoscere le preferenze di soluzioni tecnologiche/ servizi e delle motivazioni che contribuiscono alla scelta di acquisto del cliente;

- *marketing operativo*: coerenza tra obiettivi delle pianificazioni pubblicitarie e aree selezionate, efficienza nella gestione dei budget di spesa del marketing evitandone la dispersione e cogliendo opportunità non immediatamente evidenti.

6.3.6 Il sito di Quattroruote

The screenshot displays the Quattroruote website homepage. At the top, there is a navigation bar with the Genertel.it logo and several promotional banners. The main content area is divided into several sections:

- Primo contatto:** A large featured article for the Great Wall Hover 5, described as a 'Chinese SUV'.
- News:** A vertical list of news items, including 'Fiat Group LA CINQUECENTONA SI FARÀ IN SERBIA', 'BMW Classic Center RESTAURATA UNA 3.0 CSI DEL '72', 'Volkswagen elettriche RICERCA, 5 MILIARDI DI EURO L'ANNO', 'Pikes Peak C'ERA ANCHE UN'ELETTRICA', 'Porsche e Volkswagen NUOVO ACCORDO SULLA PRODUZIONE', and 'Renault Wind Collection SERIE SPECIALE DA 20.000 EURO'.
- Auto novità:** A section for new car models, featuring 'Metropolis e Survoit CONCEPT CITROËN, UN FUTURO DI SERIE', 'Accordo Toyota-Tesla FRA DUE ANNI LA RAV4 A BATTERIE', 'Skoda Roomster GUADAGNA VIVACITÀ CON IL 1.2 TSI', and 'Martin Motors Bubble IN VENDITA DA NOI L'ANTI-SMART CINESE'.
- Prove su strada:** A section for test drives, featuring 'Peugeot RCZ IL LEONE RUGGISCE ANCORA', '458 Italia - SLS AMG STELLE D'ORO E D'ARGENTO', and 'VIA MAZZOCCHI 2.0 Ferrari nelle mani di Luca'.
- Concorso Patente:** A section for a driving license competition.
- IPad:** A section for the Quattroruote iPad application.
- Blog:** A section for the website's blog.
- Le prove del Club:** A section for club test drives.
- ebay QUATTRORUOTE:** A section for eBay listings.
- car4you:** A section for the car4you marketplace.
- Un secolo di auto italiana:** A section celebrating Italian cars, featuring Lancia.
- Reporter digitali:** A section for digital reporting.
- cheAuto:** A section for the cheAuto service.

On the left side, there is a large red vertical banner with the text: 'PREVENTIVO IN 1 CLICK semplice, veloce e risparmi fino al 40%'. Below this, there is a warning sign icon with the text 'PAREGGIO O INTERSEZIONE CON PRECEDENZA A DESTRA? METTITI ALLA PROVA!'.

At the bottom, there is a footer with various links and contact information for Quattroruote.

Valutazione del Sito		
		Rating
KPI	Ricchezza contenuti	A
	Area multimediale	A
	Servizi a valore aggiunto	A
	Area community	A
	Aspetto	A
	Navigabilità	A

Descrizione		
Lancio	1995	
Contenuto	Informazioni aggiornate in tempo reale su tutto il mondo delle quattro ruote: le novità, le prove, lo sport, gli eventi e i saloni.	
Principali servizi offerti	<i>Guida all'Acquisto</i>	Confronti e informazioni su auto nuove e usate
	<i>Cosa fare se...</i>	Consigli per l'acquisto di un'auto usata
	<i>Info Traffic</i>	Viabilità, autovelox, mappe, meteo
	<i>Calcolatore CO2</i>	Calcola le emissioni annuali per ogni modello di auto
	<i>Preventivo assicurazioni</i>	Compara i preventivi di 12 compagnie
	<i>Guida Sicura</i>	Video sulla sicurezza al volante
	<i>Car4You</i>	Il marketplace per chi vende e compra auto
	<i>Che Auto</i>	Il motore di ricerca delle auto usate
	<i>Quattroruote TV</i>	La sezione dedicata ai video propone 6 canali:

		<ul style="list-style-type: none"> - Anteprima - Prove - Lab - Saloni - Eventi - Epoca <p>Modalità di fruizione video:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per tutti, gratuitamente: molti video di attualità; - Per gli iscritti, gratuitamente: una gran parte dei video può essere vista solo se si è registrati al Club Motori di Quattroruote o a un qualsiasi sito del Network di Editoriale Domus. - Per gli iscritti, acquistando una Prova Completa o un Abbonamento.
--	--	--

Descrizione

Quattroruote.it è il sito web del mensile *Quattroruote*, principale rivista di motori e del mondo delle due e quattro ruote fondata nel 1956 da Gianni Mazzocchi. Così come il giornale, anche le pagine del sito risultano essere molto professionali, rivolgendosi non solo agli appassionati di motori, ma anche ai tantissimi curiosi o neofiti del settore, fornendo schede dettagliate con tutte le informazioni tecniche e recensioni degli ultimi modelli di automobili e moto usciti sul mercato, andando a valutare non solo il veicolo, ma analizzando anche il mercato e i trend di sviluppo.

Molto ricca l'offerta di contenuti, ordinati per categorie e aree di interesse all'interno dei canali di navigazione disponibili sulla toolbar: Attualità, Eco 10x1, Quattroruote Tv, Prove, Info utili, Auto usate, Assicurazioni, Gps, Infotraffic e Shop. Da ogni voce si accede in modo semplice e veloce a dei sottomenu di navigazione con ulteriori approfondimenti. La stessa Attualità al suo interno offre le notizie aggiornate sul settore automobilistico, suddivise tra news, sport, mercato, ecologia, saloni, fiere, mostre, forum, i blog, le inchieste, l'archivio digitale della rivista e l'edicola Online.

Grande importanza è data anche alle tematiche ambientali, ben curate nel canale Eco 10x1, con il calcolatore di CO2 e la Mappa del risparmio energetico. In questa sezione si trovano

articoli e inchieste su fenomeni legati al mercato delle auto o della guida in generale che meglio supportano un basso impatto ambientale, dando voce non solo agli esperti del settore, ma anche alla gente comune. In altre rubriche si trovano i dati relativi alle prove di guida, spesso eseguite in condizioni estreme in modo da mettere in risalto i pregi ed i difetti delle ultime proposte di mercato. 'Prove' è invece una rubrica di alto interesse per i lettori, in cui si riportano le simulazioni al volante di una vettura in condizioni tipiche di uso e consumo e una pagina in cui sono riportate tutte le informazioni tecniche di un veicolo.

Trovano spazio nel sito anche notizie e contenuti sportivi, in cui trovare news dal mondo dei Rally e della Formula1, le informazioni tecniche, i consigli per gli acquisti punto di riferimento per le quotazioni per chi desidera acquistare un'auto. In questa sezione si trova un listino prezzi dettagliato e suddiviso per marche, dove tutte le auto sono divise in due grossi raggruppamenti: nuovo e usato. Accanto ad ogni autovettura sono riportati l'equipaggiamento, il prezzo di listino e le prospettive di rivendita dei mezzi di seconda mano. Quindi, un ottimo servizio di guida all'acquisto del nuovo e dell'usato, con rubriche, ricerche e comparazioni prezzi tra le vetture. Sempre relativamente agli acquisti delle autovetture, di grande aiuto sono anche le notizie pubblicate relative alla rottamazione, con approfondimenti sui tempi e gli incentivi previsti anno per anno. Molto utili anche le informazioni dedicate al traffico per tutta la rete stradale e autostradale del territorio italiano, con tanto di mappe Gps.

Molto ricca anche l'offerta della Quattroruote Tv, la sezione è suddivisa in 6 canali: Anteprima, Prove, Lab, Saloni, Eventi ed Epoca all'interno dei quali è possibile trovare 400 video. La ricerca è facilitata tramite due sezioni: la prima mette in evidenza gli ultimi video pubblicati, i più visti, i più votati e quelli scelti dalla redazione; la seconda invece pone dei filtri automatici per segmento, marca, modello e canale e in base alle esigenze dell'utente mette in evidenza i video corrispondenti. È possibile anche scaricare sul proprio computer un software gratuito per il podcasting, i podcast sono così trasferiti automaticamente nella libreria iTunes e, una volta effettuato il download, l'utente può visualizzarli anche senza connessione a internet.

I video di QuattroruoteTV sono visibili secondo tre modalità:

- Per tutti, gratuitamente: molti video di attualità, soprattutto durante periodi come Saloni e mostre, sono visibili a chiunque si colleghi a Quattroruote TV;
- Per gli iscritti, gratuitamente: una gran parte dei video può essere vista solo se si è registrati al Club Motori di Quattroruote o a un qualsiasi sito del Network di Editoriale Domus.
- Per gli iscritti, acquistando una Prova Completa o un Abbonamento. Per aver l'accesso alle Prove Complete e alle Anteprime Complete occorre sottoscrivere un abbonamento o una singola Prova Completa.



Figura 54 - Articolazione del sito Quattroruote.it

Valutazione del sito

Perfettamente accessibile in ogni sua sezione, la pagine del sito sono ottimamente realizzate con interessanti soluzioni per interfacce grafiche. Contenuti sono dettagliati e sempre accompagnati da materiale multimediale e ipertesti di navigazione. La miscela cromatica è indovinata e funzionale ad una perfetta consultazione dei testi. La grafica, infine, risulta molto curata e accattivante, con una navigazione semplice e costantemente supportata da comandi intuitivi e da una mappa di riferimento, compresa la possibilità dell'accesso facilitato. Molto apprezzabile, nonostante il gran numero di fotografie, box di testo e immagini animate, l'ordine percettivo e cognitivo che il sito mantiene lungo tutta la struttura.

Utenti

Gli utenti registrati al sito *Quattroruote.it* e che quindi ricevono regolarmente la newsletter sono 853.474 (dato aggiornato al 21/12/2009), si tratta principalmente di utenti maschi (89%) giovani (27% fra i 25 e 34 anni) e adulti (47% tra i 35 e 49 anni), con un livello di scolarizzazione medio alto, il 27% è infatti composto da professionisti ad alta responsabilità e per il 24% da impiegati.

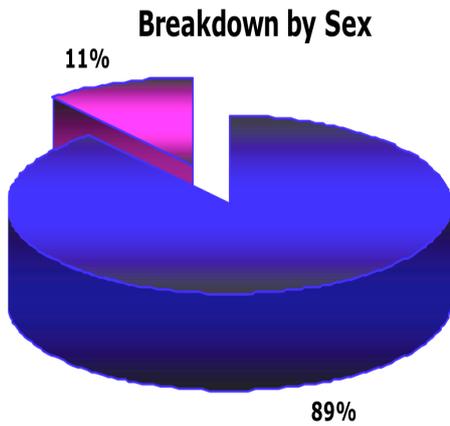


Figura 1 - Analisi dell'audience Online per sesso Fonte: Editoriale Domus – dicembre 2009

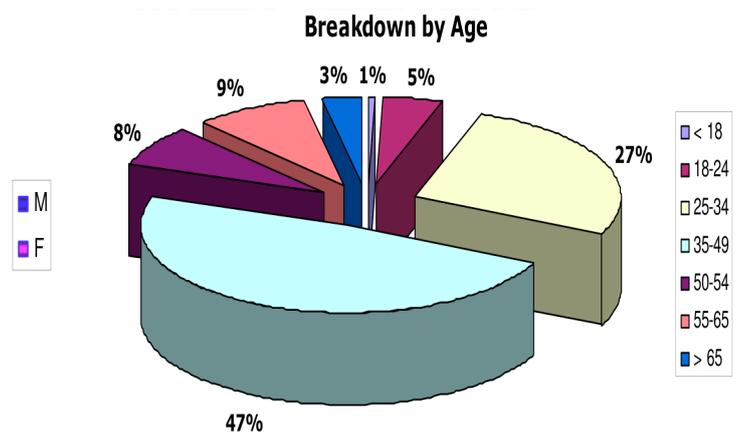


Figura 2 - Analisi dell'audience Online per età Fonte: Editoriale Domus – dicembre 2009

Breakdown by Job

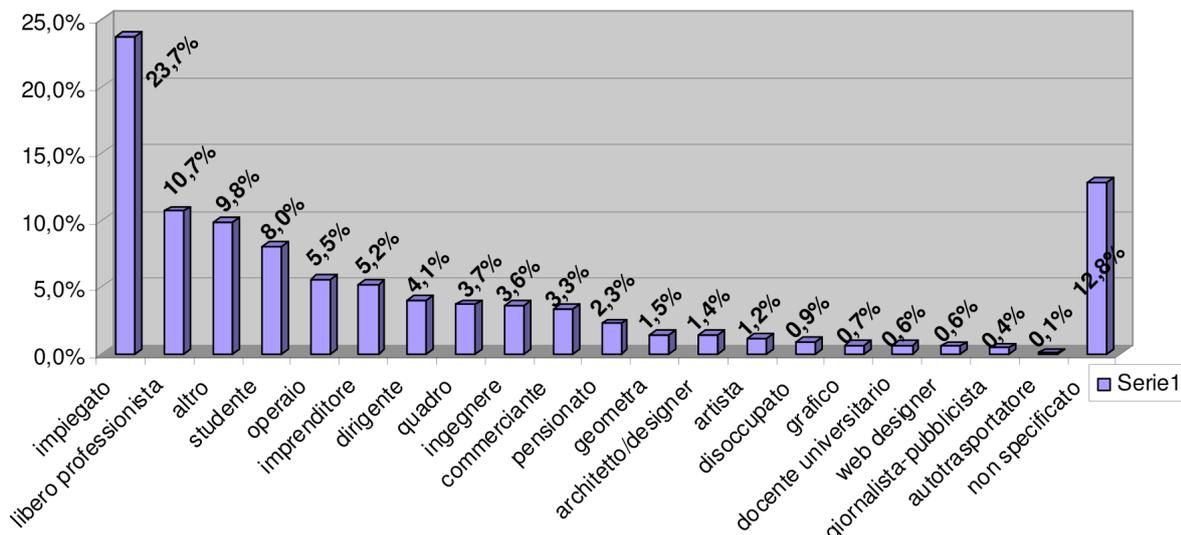


Figura 55 - Analisi dell'audience Online per professione Fonte: Editoriale Domus – dicembre 2009

6.4 Il caso Hachette Rusconi

Editoriale Domus		
Info Intervista	Data e Modalità	14/05/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Enrico Fiorentin Direttore area internet efiorentin@hachette.it
	Team Politecnico	Toletti - Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	Hachette Rusconi S.p.a. Viale Sarca, 235 - 20126 Milano	
Descrizione	<p>Il gruppo Hachette è dal 1999 in Italia attraverso l'acquisizione della Rusconi Editore. Nel corso degli ultimi anni il grande gruppo multinazionale, famoso per le molteplici edizioni del Marchio Elle, ha rafforzato la propria attività editoriale anche grazie all'acquisizione internazionale del marchio Marie Claire oltre alla non trascurabile operazione finanziaria che in Italia ha riportato le edizioni di Elle all'interno dell'offerta Hachette Rusconi Pubblicità. In Italia l'offerta di Hachette Rusconi, è rivolta ad aree tematiche diverse e di grande interesse con grandi performance sia di vendite edicola che di raccolta pubblicitaria coprendo i seguenti diversi target: Femminili, Arredamento, Area del Lusso, Familiari, Maschili, Motori e Design.</p>	
Riviste	Femminili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Elle</i> (www.elle.it) - <i>Elle Extra</i> (www.elle.it) - <i>Elle Gioie & Gioielli</i> - <i>Elle Spose</i> - <i>Gioia</i> (www.gioia.it) - <i>Marie Claire</i> (www.marieclaire.it) - <i>Marie Claire Travel</i> - <i>Psychologies</i> (www.psychologies.it)
	Maschili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Riders</i> (www.riders-online.it)
	Motori	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Auto Car</i> (www.gentemotori.it) - <i>Auto e Fuoristrada</i> (www.gentemotori.it)
	Nautica	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Yacht</i> (www.yachtonline.it) - <i>Yacht Design</i> (www.yachtonline.it) - <i>Yacht Digest</i> (www.yachtonline.it) - <i>Yacht Charter</i> - <i>Crociere</i> (www.yachtonline.it) - <i>Traghetti</i>

	Familiari	- <i>Gente</i> - <i>Eva Tremila</i> - <i>Series Tv</i>
	Arredamento & Design	- <i>Elle Decor</i> (www.elle.it) - <i>Marie Claire Maison</i> (www.marieclaire.it/casa) - <i>Hachette Home</i>
	Bambini	- <i>Elle Junior</i> (www.elle.it) - <i>Gioia Bambino</i> - <i>Marie Claire Enfants</i>
Servizi iPhone e i Pad	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione Elle iPad Edition - Applicazione Elle iPhone Edition - Applicazione Elle Decor iPad Edition - Applicazione Riders iPad Edition 	

Driver

*Fonte: Ads – media mobile da ottobre 2009 a settembre 2010

** Fonte: Audiweb – ottobre 2010 e Hachette Rusconi – aprile 2010

Rivista	Diffusione*	Sito internet	Pagine viste Mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati
Elle	187.114	www.elle.it	4.495.000	1.114.667	N.D.
Elle Extra		www.elle.it			N.D.
Elle Gioie & Gioielli		www.elle.it			N.D.
Elle Spose		www.elle.it			N.D.
Elle Decor	64.409	www.elle.it			N.D.
Elle Junior		www.elle.it			N.D.
Gioia	172.171	www.gioia.it	31.000	9.982	N.D.
Gioia Bambino		-	-	-	-
Marie Claire	179.392	www.marieclaire.it	1.550.000	316.944	N.D.
Marie Claire Travel		www.marieclaire.it			N.D.
Marie Claire Maison	69.557	www.marieclaire.it			N.D.
Marie Claire Enfants		www.marieclaire.it			N.D.
Psychologies	90.457	www.psychologies.it	620.000	46.438	N.D.
Riders	57.827	www.riders-online.it	N.D.	2.945	N.D.
Autocar		www.gentemotori.it	217.000	69.192	N.D.

Auto & Fuoristrada	28.550	www.gentemotori.it			N.D.
Gente Motori	118.708	www.gentemotori.it			N.D.
Yacht		www.yachtonline.it	62.000	10.571	N.D.
Yacht Design		www.yachtonline.it			N.D.
Yacht Digest		www.yachtonline.it			N.D.
Crociere		www.yachtonline.it			N.D.
Yacht Charter		-	-	-	N.D.
Traghetti		-	-	-	N.D.
Gente	322.680	-	-	-	N.D.
Evatremila		-	-	-	N.D.
Series Tv		-	-	-	N.D.
Hachette Home	157.319	-	-	-	N.D.
Totale	1.448.184		6.975.000	1.570.000	300.000

6.4.1 Organizzazione

La divisione internet occupa 50 persone distribuite equamente in 5 aree schematizzate in *Figura 56*.

- Marketing: questa funzione si occupa di Search Engine Marketing (SEM), ovvero tutte quelle attività atte a generare traffico verso i siti dell'azienda, Business Development, definizione e monitoraggio dei KPIs e di gestire ed organizzare iniziative promozionali speciali.
- Prodotto e Design: è la funzione che si occupa operativamente dello sviluppo del sito web (Usability, Information Architecture, Prototipizzazione e Design, Front End programming)
- Tech: è la funzione responsabile dell'infrastruttura IT su cui poi la funzione Prodotto e Design sviluppa il sito web (Logica e Back End Programming)
- Sale: funzione che cura i rapporti con la concessionaria (coordinamento della concessionaria, ad server)

- Editoriale: funzione che cura la creazione dei contenuti, è suddivisa in redazioni dedicate ad ogni prodotto e una funziona trasversale di service interno.

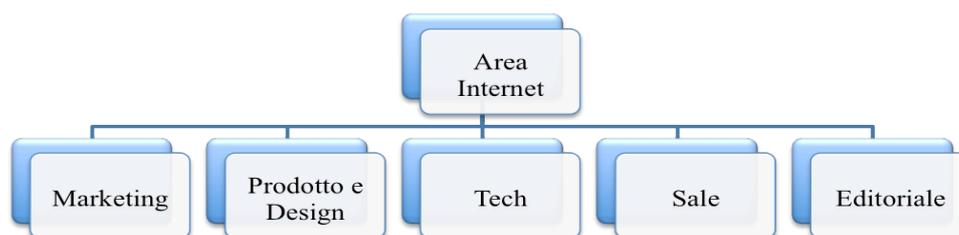


Figura 56 - Organigramma area internet
Fonte: Hachette Rusconi

6.4.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 27 riviste cartacee e 7 siti internet. L’offerta è ampia e si concentra sui seguenti target: Femminili, Arredamento, Area del Lusso, Familiari, Maschili, Motori e Design. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali e l’offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Sito internet	Descrizione del sito
<ul style="list-style-type: none"> - Elle - Elle Extra - Elle Gioie e Gioielli - Elle Spose - Elle Decor - Elle Junior 	www.elle.it	Sito ricco di contenuti e articoli legati al mondo femminile della moda, del gossip e dell’entertainment, con delle sezioni interamente dedicate anche alla cucina e all’oroscopo. Esiste un servizio per cui le utenti hanno la possibilità di creare modelle con i look preferiti chiamato “Virtual Makeover”. I servizi di community offerti sono essenzialmente due: forum e blog, entrambi accessibili senza registrazione. Accanto troviamo un’area chiamata Elle Club dove gli utenti iscritti posso condividere foto, video, post e creare una proprio profilo. I servizi multimediali offerti sono due: la galleria fotografica e i video. È infine possibile seguire il sito anche sul social network Facebook, la cui pagina conta più di 4.000 iscritti.
<ul style="list-style-type: none"> - Marie Claire - Marie Claire Travel - Marie Claire Maison - Marie Claire Enfants 	www.marieclaire.it	Presenta contenuti prevalentemente legati alla moda con articoli, commenti e approfondimenti. Si trovano due sezioni dedicate alle riviste <i>Marie Claire Enfants</i> e <i>Marie Claire Travel</i> . Anche su questo

		sito troviamo il servizio “Virtual Makeover”. L’area community My Marie Claire offre forum e la possibilità di scambiare foto e video con gli altri iscritti. Esiste anche la possibilità di seguire il sito su Facebook, la cui pagina conta più di 5.000 iscritti.
Gioia	www.gioia.it	Sito essenziale dove vengono riportati solo alcuni articoli commentabili dai lettori.
Psychologies	www.psychologies.it	Il sito comprende diverse sezioni dedicate a diversi argomenti di psicologia. Ciascun argomento è proposto sotto forma di articoli, inchieste, interviste ed esiste anche una sezione in cui è possibile sottoporre le proprie domande ad un esperto. L’area community comprende forum, un blog e la newsletter.
<ul style="list-style-type: none"> - Autocar - Auto & Fuoristrada 	www.gentemotori.it	Il sito propone diversi articoli suddivisi per argomento, prove e listino prezzi delle auto. L’area multimediale comprende gallerie fotografiche e video. La parte di community offre solo la possibilità di partecipare a forum con diversi ambiti di discussione. È possibile seguire il sito anche su Facebook dove possiede un profilo che conta più di 580 iscritti.
<ul style="list-style-type: none"> - Yacht - Yacht Design - Yacht Digest - Crociere 	www.yachtonline.it	Comprende prevalentemente articoli dedicati alla nautica, un listino prezzi, un catalogo dotato di un filtro di ricerca e una sezione dedicata al salone di Genova. L’area multimediale è piuttosto povera e comprende solo qualche foto e qualche video. Il sito è presente anche su Facebook dove possiede un profilo che conta più di 2.000 iscritti.
Riders	www.riders-online.it	Sito ricco di articoli suddivisi in sezioni con possibilità di commento. Area community in cui è possibile pubblicare commenti e foto, in aggiunta alla newsletter. Sezione multimediale con alcuni video. È possibile seguire il sito anche su Facebook dove possiede un profilo che conta più di 7.000 iscritti.

6.4.3 Modello di business e strategia

Hachette Rusconi sta attraversando un periodo di evoluzione, non solo per quando riguarda la relazione della casa editrice con il digitale e i vari canali di distribuzione, ma da un punto di vista di impostazione strategica. L'azienda sta cambiando la propria funzione di editore, passando da editore di prodotti a editore di brands. L'azienda ha nel proprio portfolio una serie di brands (*Elle*, *Marie Claire*, *Gente*, *Gioia*, *Riders*, *Gente Motori*, etc) ed ognuno di essi viene gestito all'interno di un insieme di azioni ed iniziative, eventi e prodotti che mirano a toccare un determinato target di utenti che prendono come riferimento il brand in questione, distillandone i valori di riferimento e andandoli ad applicare a situazioni molto differenti. Partendo da questa prospettiva e in forte relazione con l'internazionale, l'editore ha adottato la strategia con brands più forti e successivamente ampliando il territorio di applicazione. *Elle* è stato infatti il primo prodotto che dal cartaceo ha determinato una serie di nuovi allegati, brand extension e prodotti: il sito, applicazioni Mobile, Lancia Y Elle etc.

Questo approccio si va ad interpolare nel caso del digitale con l'internazionale, perché le case editrici e anche i grandi gruppi tendenzialmente non hanno un livello di coordinamento forte tra i diversi Paesi. Solitamente vengono definite le caratteristiche della testata ed esistono delle sinergie in termini di materiale scambiato, ma le collaborazioni di gruppo non vanno oltre l'acquisto di carta e altre questioni prettamente operative. Nel digitale, invece, la situazione è differente, si cerca di fare massa critica ed investire soprattutto sulla tecnologia dando poi la possibilità ai singoli Paesi di creare gli adattamenti necessari in base alle caratteristiche del brand. Ad esempio *Elle* in Italia è una rivista di alto profilo, mentre in Francia compete direttamente con *Vanity Fair*, *Amica* e *Gioia*. Il digitale in questo senso ha quindi beneficiato molto di questa nuova impostazione strategica in quanto è stata contestuale agli investimenti nell'area internet. Ovviamente esistevano già piccoli siti creati nel biennio 1999/2000, però l'investimento considerevole è stato intrapreso proprio alla fine del 2007.

La nuova strategia è stata codificata dal management di Hachette Rusconi, per cui la filiale Italiana è stata il driver per il Gruppo Lagardère Active del cambiamento che è stato poi applicato in maniera differente nei diversi Paesi a seconda delle esigenze e delle caratteristiche dello stesso.

Il motivo che ha guidato il Gruppo verso il cambiamento non è stato la cattiva situazione in cui verte l'editoria cartacea, quanto l'analisi di una serie di fattori che già negli anni 2000 davano una chiara visione di quella che sarebbe stata l'evoluzione del settore: il flusso dei collaterali sulla carta stampata, il fatto che una buona marginalità delle case editrici italiane fosse

legata ai collaterali e che la raccolta e la diffusione in termini di trend avessero già raggiunto una sorta di plateau.

Una conseguenza di questo approccio è stata la nuova strategia di disaggregazioni dei portali delle riviste. Citando un esempio, *Elle* con l'attuale Dna nasce a metà 2008, momento in cui gran parte delle case editrici puntavano su portali aggregatori con brand differenti rispetto a quelli delle riviste, come ad esempio *Style.it* di Condé Nast che è stato inizialmente il punto di riferimento per Hachette Rusconi nella creazione dei propri siti internet e ora in fase di disgregazione. Questa scelta era stata dettata dalla volontà di avere un brand differente che non rischiasse di danneggiare i brand storici di una casa editrice e dalla possibilità di far crescere velocemente l'audience, utilizzare la community in modo molto aperto accettando qualsiasi argomento, massimizzando il traffico e in generale non curando il posizionamento dei singoli brand. Hachette Rusconi ha fatto in questo senso scelte differenti, partendo dal brand hanno creato prodotti che rispecchiassero le caratteristiche del marchio e del territorio su cui vengono fruite.

Questo ha permesso nei prodotti digitali una maggiore segmentazione per cui è possibile distinguere maggiormente portali femminili mass market e con un posizionamento alto. Ciò ha concesso all'azienda di fare anche delle politiche commerciali cross media, per cui oltre alle inserzioni pubblicitarie sulla carta stampata e sul sito internet della rivista è stato possibile vendere ai propri clienti un total audience che va dall'evento in profumeria, all'operazione sulla rivista cartacea e sul sito internet con un'interazione anche su Social Network come Facebook. In questo modo Hachette Rusconi è in grado di offrire ai clienti un'esperienza legata al marchio.

Il modello di business è basato per il 90% sulla pubblicità, che rimane quindi il servizio di riferimento dell'azienda, e rappresenta anche il collante di molte iniziative legate alla rivista, al Mobile, agli eventi, oltre a dare la possibilità di lavorare con soggetti B2b nell'offrire servizi e contenuti esterni come soluzioni al mondo delle sfilate, contenuti, esperti. Per quanto riguarda le collaborazioni B2b si può affermare che siano facilitate molto dal digitale. Alcune di esse sono in white label quindi potrebbero esistere a prescindere dal digitale, però in molti altri casi invece l'azienda lavora con politiche di cobranding. Un esempio è la collaborazione con Microsoft per cui Hachette Rusconi ha curato tutta l'Area Motori di Msn.it, avvalendosi delle proprie esperienze di pubblicazioni di settore come *Riders* e *Auto & Fuoristrada*.

Per quanto riguarda invece l'advertising, curata per l'azienda dalla concessionaria Hachette Rusconi Pubblicità, gli ultimi tre anni, quindi a partire dal 2007, sono stati interessanti in quanto la casa editrice ha visto affacciarsi anche il mondo della moda e beauty, ultimi settori ad affacciarsi sul digitale, che coprono attualmente il 50% degli investimenti pubblicitari.

Inizialmente, infatti, ci sono state delle difficoltà su due lati: da una parte l'investitore non era particolarmente interessato al digitale, solo i settori dell'e-commerce diretto, dell'automotive e delle assicurazioni stavano investendo in quanto già avevano testato i possibili ritorni di questo tipo di campagne, gli altri settori al contrario non mostravano interesse; dall'altro vi erano difficoltà nei confronti della concessionaria per la poca dimestichezza con il prodotto e per i pochi incentivi, infatti su un portafoglio da 5 milioni di euro il digitale pesava per 50.000 euro, per cui sono stati cercati dei meccanismi per far sì che funzionasse anche il ramo digitale con delle soglie qualitative piuttosto che quantitative.

Un aspetto molto importante per l'azienda e su cui sta lavorando è il web 2.0 per cui afferma di avere un'impostazione molto particolare. Il discorso si inserisce nella nuova strategia, per cui Hachette Rusconi sta cercando una nuova chiave nella community sempre legata al brand e non al singolo prodotto. All'azienda quindi non interessa tanto avere un'area community di Elle in cui è possibile discutere dei più svariati argomenti, ma qualcosa di differente. A tal proposito stanno osservando diverse azioni già presenti sul mercato per poter rendere il brand l'attrattore di un intero gruppo di persone che ne condividano i valori e i bisogni in maniera cross canale e non necessariamente solo sul sito. Quanta operazione fa parte di una strategia che non vedrà la luce prima del 2011. Attualmente, sui siti delle riviste pubblicate, esiste un'area community composta da forum, blog, newsletter e la possibilità di condividere i contenuti su Facebook. Solo *Elle.it* e *Marieclaire.it* hanno una sezione, rispettivamente Elle Club e My Marie Claire, in cui è possibile iscriversi e condividere foto, video e post con gli altri membri della community.

6.4.4 Nuovi Devices

Hachette Rusconi ha presentato a settembre 2010, in occasione della settimana della moda, la release dell'App per iPad della rivista Elle Italia, prima tra tutte le altre 42 edizioni internazionali a sbarcare sull'iPad, ed è disponibile per gli utenti da ottobre 2010. Oltre allo sfoglio della rivista, l'applicazione offre la possibilità di accedere a gallerie fotografiche extra e ad un servizio di Personal Stylist per cui caricando una propria immagine è possibile provare capi di abbigliamento ed eventualmente acquistarli. L'azienda aveva già sperimentato un'applicazione per iPhone gratuita sempre con la rivista Elle, senza però ottenere un grande successo avendo avuto commenti non sempre positivi da parte degli utenti.

Accanto all'applicazione per Elle, l'azienda offre la possibilità di visualizzare sul nuovo devices anche *Elle Decor* e *Riders*.

6.5 Il caso Mondadori

Editoriale Mondadori		
Info Intervista	Data e Modalità	18/06/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Filippo Gramigna Publisher <i>Panorama – Economy – First - Ciak</i> gramigna@mondadori.it
	Team Politecnico	Toletti - Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	Mondadori Via Mondadori 1, 20090 Segrate (MI)	
Descrizione	<p>Mondadori è tra le principali società europee nel settore editoriale: è il maggiore editore di libri e riviste in Italia e il terzo in Francia tra i magazine consumer. L'azienda è attiva, inoltre, nel mercato pubblicitario, digitale, radio, retail e direct marketing. Il Gruppo Mondadori conta 3,750 dipendenti e nel 2009 ha creato ricavi per 1,54 miliardi di euro.</p> <p>Il Gruppo Mondadori è il primo editore italiano di periodici – con una quota di mercato del 34,3% e un portafoglio di 42 testate – e uno dei maggiori in Europa. Alle attività tradizionali si è aggiunto negli ultimi anni lo sviluppo di siti e portali che, sfruttando i brand di testata, hanno allargato, con l'aggiunta del canale web, l'utenza delle testate Mondadori.</p> <p>Negli ultimi anni il Gruppo Mondadori ha ulteriormente consolidato la propria leadership nel settore, creando non solo nuove testate ma anche perseguendo una politica di sviluppo internazionale. In Italia, il Gruppo Mondadori opera anche attraverso quattro joint venture e una società controllata:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gruner + Jahr/Mondadori - Hearst Mondadori - Mondadori Rodale - ACI Mondadori - Press-Di 	
Riviste	Attualità	- <i>First</i>
	Architettura & Design	- <i>Casa Facile</i> - <i>Casa Bella</i> <i>Casa Viva</i>

		(www.internimagazine.it) - <i>Ville e Giardini</i>
	Cinema	- <i>Ciak</i>
	Cucina	- <i>Cucina Moderna</i> - <i>Cucina No Problem</i> - <i>Guida Cucina</i> - <i>Sale e Pepe</i>
	Cultura	- <i>Nuovi Argomenti</i> - <i>Prometeo</i>
	Femminili	- <i>Chi</i> - <i>Confidenze tra amiche</i> - <i>Donna Moderna</i> (www.donnamoderna.it) - <i>Flair</i> - <i>Grazia</i> (www.graziomagazine.it) - <i>Tu Style</i>
	Informatica	- <i>Pc Professionale</i> (www.pcprofessionale.it)
	News magazine	- <i>Economy</i> - <i>Panorama</i> (www.panorama.it)
	Televisivi	- <i>Guida Tv</i> - <i>Tele Più</i> - <i>TV Sorrisi e Canzoni</i> (www.sorrisi.com)
	Viaggi	- <i>Panorama Travel</i>
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> - Gruner+Jahr/Mondadori (joint venture: <i>Focus, Focus Storia, Focus Junior, Focus Pico, Focus Brain Trainer, Focus Geronimo Stilton, Jack, Geo</i>) - Hearst Mondadori (joint venture: <i>Cosmopolitan</i>) - Mondadori Rodale (joint venture: <i>Starbene, Men's Health</i>) - ACI Mondadori (joint venture: <i>Automobile Club, HP Trasporti Club, Cambio Panoramauto, Evo</i>) - Press-Di (società controllata attiva nella distribuzione della stampa). 	
Servizi iPhone e iPad	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione Panorama iPhone Edition - Applicazione Donna Moderna iPhone Edition - Applicazione Tv Sorrisi iPhone Edition - Applicazione Interni Design Guide New York iPhone Edition - Applicazione Interni Fuori Salone iPhone Edition - Applicazione Panorama iPad Edition - Applicazione Grazie iPad Edition 	

Driver * Fonte: Ads - media mobile da Novembre 2009 a ottobre 2010 / Stima dell'editore ** Fonte: Audipress – dati giorno medio di ottobre 2010					
Rivista	Diffusione*	Sito internet	Pagine viste mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati*
First	250.000	-	-	-	-
Casa Facile	739.000	-	-	-	-
Casa Bella	47.000	-	-	-	-
Casa Viva	199.988	-	-	-	-
Grazia Casa	100.000	-	-	-	-
Interni	50.000	www.internimagazine.it	31.000	11.098	N.D.
Ville e Giardini	38.213	-	-	-	-
Ciak	54.352	-	-	-	-
Cucina Moderna	327.610	-	-	-	-
Cucina No Problem	77.848	-	-	-	-
Guida Cucina	N.D.	-	-	-	-
Sale e Pepe	124.850	-	-	-	-
Nuovi Argomenti	2.000	-	-	-	-
Prometeo	3.400	-	-	-	-
Chi	400.766	-	-	-	-
Confidenze tra amiche	118.738	-	-	-	-
Donna Moderna	418.680	www.donnamoderna.it	30.194.000	4.436.844	N.D.
Flair	164.847	-	-	-	-
Grazia	216.195	www.graziamagazine.it	2.790.000	329.592	N.D.
Tu Style	198.403	-	-	-	-

Pc Professionale	58.715	www.pcprofessionale.it	186.000	87.265	N.D.
Economy	32.923	-	-	-	-
Panorama	375.605	www.panorama.it	4.433.000	935.766	N.D.
Guida Tv	248.651	-	-	-	-
TelePiù	210.125	-	-	-	-
TV Sorrisi e Canzoni	848.719	www.sorrisi.com	1.085.000	302.901	N.D.
Panorama Travel	37.605	-	-	-	-

6.5.1 L'azienda

Mondadori è tra le principali società europee nel settore editoriale: è il maggiore editore di libri e riviste in Italia e il terzo in Francia tra i magazine consumer. L'azienda è attiva, inoltre, nel mercato pubblicitario, digitale, radio, retail e direct marketing.

Con più di 50 società controllate e collegate e 3.750 dipendenti, il Gruppo Mondadori copre le principali attività dell'editoria, dalla creazione dei prodotti alla commercializzazione e distribuzione. Nel 2009, il fatturato del Gruppo si è attestato a 1,54 miliardi di euro con un utile netto di 34,3 milioni di euro.

Mondadori è il più grande operatore nel settore italiano dell'editoria, con leadership assoluta nel mercato dei libri e dei periodici. Nei libri, la società opera principalmente attraverso quattro case editrici: Edizioni Mondadori, Giulio Einaudi editore, Edizioni Piemme e Sperling & Kupfer.

La società opera all'estero attraverso Mondadori France, costituita nel settembre 2006 a seguito dell'acquisizione di Emap France, uno dei principali editori francesi di magazine, e grazie alle edizioni estere di riviste italiane fortemente riconosciute come *Grazia*, *Casaviva*, *Interni*, *Grazia Casa*, *Sale&Pepe* e *Flair*.

Le attività del Gruppo Mondadori sono attualmente articolate nelle seguenti unità di business: Libri (Trade ed Educational), Periodici (Italia e Francia), Pubblicità, Direct e Retail, Radio. In *Figura 57* sono messi in evidenza i ricavi suddivisi per area di business.

- Libri: il Gruppo Mondadori è il leader assoluto del mercato italiano dei libri, con una quota di mercato del 28,4 % nel 2009. A partire da gennaio 2010, le attività del business libri sono

gestite attraverso due aree di responsabilità: Trade, che include libri di narrativa e saggistica, ed Educational, che raggruppa tutti i libri concepiti internamente come quelli scolastici, d'arte e illustrati.

- **Periodici:** il Gruppo Mondadori è il primo editore italiano di periodici – con una quota di mercato del 34,3% e un portafoglio di 42 testate – e uno dei maggiori in Europa. Negli ultimi anni il Gruppo Mondadori ha ulteriormente consolidato la propria leadership nel settore, creando non solo nuove testate ma anche proseguendo la politica di sviluppo internazionale.

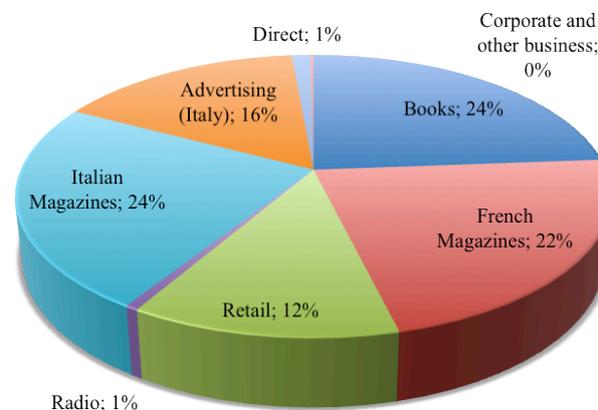


Figura 57 - Ricavi suddivisi per area di business
Fonte: Mondadori

Nel 2006 tale politica ha

avuto un ulteriore impulso con l'acquisizione di Emap France (ora Mondadori France), terzo editore di periodici in Francia con un portafoglio di 27 testate e una quota di mercato del 14,4%.

In Italia, il Gruppo Mondadori opera anche attraverso quattro joint venture e una società controllata:

- Gruner+Jahr/Mondadori (joint venture: *Focus*, *Focus Storia*, *Focus Junior*, *Focus Pico*, *Focus Brain Trainer*, *Focus Geronimo Stilton*, *Jack*, *Geo*);
 - Hearst Mondadori (joint venture: *Cosmopolitan*);
 - Mondadori Rodale (joint venture: *Starbene*, *Men's Health*);
 - ACI Mondadori (joint venture: *Automobile Club*, *HP Trasporti Club*, *Cambio Panoramauto*, *Evo*);
 - Press-Di (società controllata attiva nella distribuzione della stampa).
- **Pubblicità:** la società gestisce la vendita dello spazio pubblicitario non solo per le testate del Gruppo Mondadori, i suoi siti internet e la radio R101, ma anche per le testate e i siti di importanti editori terzi e per l'emittente radiofonica nazionale Radio Kiss Kiss. La concessionaria è leader nel mercato dei periodici con una quota del 27% nel 2009.
 - **Direct e Retail:** la Divisione Direct raggruppa tutte le attività del Gruppo legate ad un rapporto diretto con il consumatore, inclusi i book club di Mondolibri e la vendita online di

Bol. In totale il network conta oltre 480 negozi di cui 32 in gestione diretta, 249 librerie affiliate in franchising e 203 punti vendita Edicolè.

- Radio: Mondadori è entrata nel settore radiofonico nel gennaio 2005 acquisendo Radio 101 One-O-One (ora R101), prima emittente radiofonica privata in Italia con 30 anni di successi.

6.5.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 42 riviste cartacee e 12 siti internet che toccano diverse aree tematiche. Escludendo le testate pubblicate in joint venture con altre case editrici, si contano 27 riviste e 6 siti internet. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali delle riviste e l'offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Sito	Descrizione del sito
Interni	www.internimagazine.it	Il sito offre la possibilità di sfogliare le riviste legate al magazine Interni, le guide di città, offre informazioni su eventi organizzati. Esiste una sezione video che permette di collegarsi al canale Interni Magazine su You Tube e una sezione Design Store dove vengono visualizzati oggetti di design che sono poi acquistabili sul sito yoox.it . I servizi di community sono scarsi e comprendono solo la newsletter.
Donna Moderna	www.donnamoderna.it	Il sito offre molti articoli, video e gallerie fotografiche organizzate in canali tematici. L'area community è molto folta e permette di scrivere in chat, forum e blog, scambiarsi foto con le utenti, partecipare a test e quiz. È possibile seguire il sito anche su Facebook e Twitter. Esiste poi un'area chiamata Shopping Donna in cui è possibile acquistare prodotti venduti in negozi fisici direttamente sul sito.
Grazia	www.graziamagazine.it	Il sito non contiene articoli o approfondimenti ma mostra prodotti venduti sul mercato suddivisi per aree tematiche o per brands. Esistono partnership con altri soggetti come Myprestige per la vendita di abbigliamento e accessori moda, Bol per i libri, una sezione Music Shop per l'acquisto di musica e un'altra sezione per sottoscrivere abbonamenti alle riviste del gruppo.
Pc Professionale	www.pcprofessionale.it	Il sito comprende diversi articoli organizzati per aree tematiche, due blog, prove e in

		evidenza due sezioni dedicate al mondo del Mac e al mondo di Linux, tutto commentabile e condivisibile su social network. Per gli utenti registrati per c'è la possibilità di inserire notizie e pubblicarle.
Panorama	www.panorama.it	Il sito offre articoli suddivisi per aree di interesse, video e gallerie fotografiche. Si trova anche un archivio accessibile a tutti gli utenti e un'area annunci suddivisa per categorie merceologiche.
TV Sorrisi e Canzoni	www.sorrisi.com	Il sito propone notizie, gallerie fotografiche, forum e una sezione per l'acquisto di cd musicali.

6.5.3 Modello di business e strategia

Gli investimenti di Mondadori nel digitale sono stati fino ad ora molto circoscritti, infatti nonostante la casa editrice vanta un portafoglio di testate molto ampio che comprende 42 riviste, l'offerta digitale è composta da 12 siti internet corrispondenti alle principali testate del gruppo. Se però si escludono le testate gestite attraverso joint venture, i siti si riducono a 6.

L'obiettivo che Mondadori si pone per il futuro è di puntare molto sul digitale investendo per migliorare l'esistente e per creare nuovi canali di distribuzione delle proprie riviste. A tal proposito nel settembre 2010 è nata la Direzione Digital con il compito di sviluppare in maniera più articolata e specifica le attività del Gruppo nel settore.

Lo sforzo che fino ad ora Mondadori ha effettuato da un punto di vista digitale ha riguardato l'arricchimento della carta stampata di contenuti multimediali con l'obiettivo di innovarla e di farla evolvere per aumentare diffusione e lettori. La sperimentazione ha riguardato l'introduzione di inserti di cartotecnica e della realtà aumentata, il lancio dei codici QR evoluti successivamente nella tecnologia Tag.

La cartotecnica è un tecnologia inserita all'interno del giornale che permette di vedere dei video tramite la presenza di tasti. Il primo progetto è stato intrapreso con la casa automobilistica Citroën per il lancio della DS3, mentre il secondo con IBM, Skoda, Edison, Mediolanum e Bwin per cui ogni tasto corrispondeva ad un'azienda e sulla carta stampata veniva riportato un messaggio comune a tutte. Questo pacchetto di operazioni è stato costruito a fine 2009 e chiamato Panorama Live proprio per dare il senso di un giornale di carta che prende vita e che coinvolge i clienti pubblicitari, il lettore e offre un passaggio attraverso i servizi Mobile e il web, con l'obiettivo di fare in modo che carta e web viaggino insieme e non su binari separati.

Mondadori ha poi utilizzato i QR Code per *Panorama* inizialmente e poi anche per *Ciak* e *Economy*. L'operazione è stata attivata nel mese di dicembre 2009 con in media una decina di codici per ogni numero, che portano a contenuti multimediali correlati agli articoli, come foto, immagini, musiche, filmati. La sperimentazione ha dato risultati interessanti con oltre 50.000 accessi a contenuti attraverso i QR codes per il primo numero e una media di 10.000 accessi per i numeri successivi.

Dopo aver introdotto il QR code tra i periodici a larga diffusione, *Panorama* ha compiuto un ulteriore passo in avanti introducendo, nel mese di giugno 2010 in occasione dei mondiali di calcio, il sistema della 'realtà aumentata', conosciuta anche come AR, acronimo di "Augmented Reality", che permette di visualizzare sul proprio computer i contenuti attraverso la lettura di un codice speciale in bianco e nero: il computer, dotato di webcam e connesso a internet, legge il codice stampato e si collega al sito web dove sono presenti i contenuti video. La prima esperienza con la realtà aumentata di *Panorama* è stata realizzata in collaborazione con Coca-Cola e ha visto protagonista il Trofeo della Coppa del Mondo FIFA. Grazie al codice della realtà aumentata, infatti, i lettori di *Panorama* potevano collegarsi al sito Coca-cola.it e visualizzare in 3D la Coppa del mondo dei Mondiali 2010: muovendo lentamente il giornale davanti alla webcam si potrà muovere la coppa come se la si avesse fra le mani.

Nel numero uscito venerdì 28 gennaio, *Panorama* ha poi messo a disposizione dei suoi lettori il nuovo codice di visualizzazione Tag che permette di collegarsi molto più rapidamente alla rete, superando la precedente tecnologia del Qr Code e vedere filmati o avere informazioni di qualsiasi tipo. È sufficiente inquadrare il codice con l'obiettivo di uno smartphone per vedere apparire i contenuti multimediali sul display. Anche gli investitori pubblicitari hanno deciso di puntare sull'innovazione offerta da *Panorama* con la tecnologia Tag. Sul prossimo numero successivo, infatti, quattro clienti sperimentano l'innovativo sistema all'interno degli spazi a loro dedicati: IBM, Edison, Ecolamp e Kangra.

Un altro progetto che Mondadori vorrebbe attuare sfruttando la mole di contenuti che già possiede riguarda la possibilità di sistematizzarli in database e rivederli sui siti in un'ottica più orientata al Web 2.0, dando la possibilità al lettore di scegliere ed acquistare quello di cui ha bisogno e costruirsi il suo palinsesto mediatico.

6.5.4 Nuovi Devices

Mondadori ha diffuso nel giugno 2010 un'applicazione gratuita che permette di accedere ad un'edicola virtuale dove è possibile scaricare la versione digitale di *Panorama* identica a

quella cartacea ma con contenuti multimediali e informazioni aggiuntive, quindi gallerie fotografiche, video e approfondimenti. L'applicazione e il primo numero sono scaricabili gratuitamente, mentre i numeri successivi al 23 luglio 2010 al prezzo di 1,59 euro e i numero arretrati a 0,79 euro.

Sempre *Panorama* ha reso disponibili diversi servizi per il Mobile: un'applicazione gratuita per iPhone con approfondimenti, gallerie fotografiche e news suddivise per canali tematici; un'applicazione iPhone per giocare a Sudoku; il servizio Breaking News SMS, attivabile con un abbonamento, che permette di essere costantemente aggiornato tramite la ricezione di massimo due messaggi; il browser m.panorama.it; e infine un servizio che permette su abbonamento di scaricare ogni settimana tre giochi e tre suonerie sul cellulare.

In occasione del Fuori Salone 2010 Mondadori aveva reso disponibile un'applicazione gratuita per iPhone, *Interni FuoriSalone*, che permetteva di guidare l'utente attraverso i diversi eventi sparsi per la città di Milano con informazioni anche su hotel, ristoranti e bar. Simile è anche l'applicazione *Interni Design Guide New York* con la ricerca degli eventi in programma e, grazie alla funzione di geolocalizzazione, la visualizzazione sulla mappa dei i punti d'interesse integrabili con le informazioni relative a servizi ed esercizi pubblici.

Su AppStore sono disponibili anche applicazioni iPhone per *Donna Moderna* e *TV Sorrisi e Canzoni*. Mentre nel mese di settembre 2010 è uscito *iGrazia*, ovvero la versione digitale per iPad del settimanale femminile, dove è possibile sfogliare il giornale in digitale, trovando oltre a tutti i contenuti della versione cartacea anche contributi aggiuntivi.

6.6 Il caso Gruner+Jahr/Mondadori

Gruner+Jahr/Mondadori		
Info Intervista	Data e Modalità	14/05/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Enrico Ciampini Direttore area internet eciampini@gujm.it
	Team Politecnico	Toletti - Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	Gruner+Jahr/Mondadori C.so Monforte 54 - 20122 Milano	
Descrizione	<p>Gruner+Jahr/Mondadori è la casa editrice nata nel 1990 grazie alla joint venture al 50% tra la tedesca Gruner+Jahr, che fa capo al gruppo Bertelsmann, e l'italiana Mondadori. La prima rivista a essere lanciata con successo nel mercato italiano è stata Focus, leader nel settore della divulgazione scientifico-popolare con una diffusione media che oggi viaggia attorno alle 450.000 copie con oltre 6.340.000 lettori. Il successo di Focus ha portato alla nascita di magazines affiliati con lo stesso brand come Focus Extra, Focus Domande & Risposte, Focus Storia, Focus Junior, Focus Brain Trainer e Focus Pico.</p> <p>Gruner +Jahr Mondadori ha lanciato poi altre riviste di successo: Top girl, Jack, Geo. Complessivamente, Gruner+Jahr Mondadori tira ogni anno 14 milioni di copie dei suoi magazine, con un fatturato che nel 2007 ha toccato i 50 milioni di euro e con un organico composto da 150 persone.</p>	
Riviste	Scienza & Natura	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Focus</i> (http://www.focus.it) - <i>Focus Domande&Risposte</i> (http://www.focus.it) - <i>Focus Extra</i> (http://www.focus.it) - <i>Focus Brain Trainer</i> (http://www.focus.it) - <i>Geo</i> (www.geomondo.it)
	Archeologia & Storia	- <i>Focus Storia</i> (http://www.focus.it)
	Bambini	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Focus Junior</i> (www.focusjunior.it) - <i>Focus Pico</i> (www.focusjunior.it)
	Informatica & Elettronica	- <i>Jack</i> (http://jack.tiscali.it/rivista/)
	Femminile	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Top Girl</i> - www.nostrofiglio.it

Servizi Online	<i>iFocus</i>	<p>iFocus è la nuova community video-fotografica di Focus. Su iFocus è possibile gestire e condividere i propri video e foto decidendo di mostrarli a tutti i lettori della community o soltanto ad amici e parenti. È possibile inoltre iscrivere foto e video nei vari gruppi e così realizzare una community di persone interessate a vari argomenti che discutono, si scambiano foto, votano le più interessanti, etc. iFocus è realizzato dagli utenti. Ma la redazione di Focus e di Focus.it si impegna ad amministrare e organizzare la community in modo da far emergere le foto e i video più interessanti e curiosi, la foto più belle e i video più originali vengono poi pubblicati sul sito di Focus e sulla rivista.</p>
Servizi iPhone e iPad		<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione Braintrainer iPhone Edition - Applicazione Focus iPad Edition - Applicazione Jack iPad Edition - Applicazione Focus Storia iPad Edition

Driver

* Fonte: Ads - media mobile da settembre 2009 a ottobre 2010

** Fonte: Audipress – dati giorno medio di settembre 2010

*** Fonte: Focusjunior.it – gennaio 2011

Rivista	Diffusione *	Sito internet	Pagine viste mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati** *
Focus	455.732	www.focus.it	14.160.000	808.800	N.D.
Focus Domande & Risposte	200.000	www.focus.it			
Focus Extra	679.134	www.focus.it			
Focus Brain Trainer	N.D.	www.focus.it			
Focus Storia	105.061	www.focus.it			
Focus junior	144.164	www.focusjunior.it	186.000	51.553	72.910
Focus Pico	N.D.	www.focusjunior.it			
Geo	37.921	www.geomondo.it	N.D.	N.D.	N.D.
Jack	70.293	www.jacktech.it	180.000	87.090	N.D.
Top Girl	N.D.	-	-	-	-
-	N.D.	www.techplace.it	11.191.000	592.565	N.D.
-	-	www.nostrofiglio.it	2.790.000	394.010	N.D.

6.6.1 Organizzazione

La storia dell'area Online di Gruner+Jahr è molto frammentaria; infatti, i siti sono nati dall'idea che i magazines dovessero avere per forza un sito internet di riferimento. Inizialmente quindi i siti erano parte del publishing delle riviste, mentre oggi l'area internet ha un publish management separato da quello del cartaceo avendo sviluppato propri obiettivi e proprie priorità.

L'area business Online è quindi composta da 8 persone, mentre la parte redazionale dipende dalla testata che si prende in considerazione. Ad esempio per *Focus*, ci sono giornalisti all'interno della redazione Online, mentre per altre testate questa disfunzione non esiste. Il portale *Nostrofiglio.it*, invece, che non ha un corrispettivo nel mondo cartaceo, è nato con una redazione composta da una sola persona e con un network di collaboratori esterni flessibile.

La strategia Online che l'editore ha deciso di intraprendere per attrarre maggiori investimenti pubblicitari punta ad una maggiore focalizzazione e ad un aumento dei servizi proposti ai lettori, questa manovra comporta la necessità di maggiori risorse nell'area Online. A questo proposito l'azienda ha intrapreso investimenti, benché molto limitati e senza una vera strategia unitaria, volti a rafforzare la capacità produttiva. Quindi ci sono molte persone che lavorano per creare contenuto, ma c'è poca attenzione a come questo viene confezionato e proposto sul mercato. L'azienda sta pertanto cercando di capire come ci si possa allontanare dalle logiche tradizionali e lavorare in maniera più aperta con collaboratori esterni e partnership con altre realtà, lavorando quindi con strutture più leggere.

6.6.2 Prodotti e servizi offerti

Gruner+Jahr, in joint venture con Mondadori, pubblica 10 magazine e 6 siti internet. L'offerta si concentra sui grandi temi della scienza e della natura, della storia, della tecnologia, dell'universo femminile e dei bambini.

Le riviste *Focus* e i brand extension che ne derivano come *Focus Storia*, *Focus Brain Trainer*, *Focus Domande&Risposte*, *Focus Extra*, sono riuniti nel sito internet *Focus.it*; mentre la rivista *Jack* ha come riferimento web il sito *Jacktech.it*. Con la nuova strategia che punta ad una maggiore focalizzazione in termini di contenuti e di target di riferimento, Gruner+Jahr ha deciso di riunire i due siti di *Focus* e *Jack* su un network comune, *Techplace.it*, rivolto ad un pubblico maschile e con temi riguardati la tecnologia, tralasciando temi secondari come la storia e la natura; lasciando però che *Focus.it* e *Jacktech.it* rimanessero sempre i siti delle riviste cartacee.

Diverso è invece il caso di *Nostrofiglio.it*, in Italia infatti è un pure player, non essendoci un corrispettivo nella carta stampata. Sempre facente parte dell'area mamme e bambini, esiste il sito *Focusjunior.it*, riferimento in rete dell'omonima rivista.

Rivista	Diffusione	Sito internet	Descrizione del sito
Focus	455.732	www.focus.it	Nato nel 2002, è il sito leader in Italia su scienza, tecnologia e ambiente. è ricco di notizie e curiosità suddivise per argomenti. Accanto si trova un'area multimediale con gallerie fotografiche, video e la nuova Focus Tv dove è possibile vedere tutte le puntate. Si trova poi un'area community con forum, blog e chat. A questa categoria appartiene anche il servizio iFocus dove è possibile condividere foto e video con la community.
Focus Domande & Risposte	200.000	www.focus.it	
Focus Extra	679.134	www.focus.it	
Focus Brain Trainer	N.D.	www.focus.it	
Focus Storia	105.061	www.focus.it	
Focus junior	144.164	www.focusjunior.it	È il sito della rivista per bambini di età da 8 a 13 anni, con un target prevalente di bambine. Tante rubriche, curiosità dal mondo e giochi. Si trova anche un'area community con forum, sondaggi, chat e con la possibilità di inviare propri racconti.
Focus Pico	N.D.	www.focusjunior.it	
Geo	37.921	www.geomondo.it	Il sito riporta solo gli argomenti e il sommario della rivista in edicola.
Jack	70.293	www.jachtech.it	Il sito offre informazioni aggiornate su tecnologia, moda e lifestyle. Oltre a diversi articoli si trova un'area "Blog" suddivisa in web, tecnologia e lifestyle, in aggiunta forum, gallerie fotografiche, un'area in cui è possibile confrontare e leggere le schede tecniche di prodotti tecnologici e un'area "Edicola" in cui è possibile vedere le anteprime della versione

			cartacea del magazine e sottoscrivere abbonamenti.
Top Girl	N.D.		
-	-	www.nostrofiglio.it	Nata nel febbraio 2009, è la prima testata giornalistica Online dedicata alle mamme con bambini e alle donne che aspettano un bambino. Il sito ha tre sezioni principali: l'area "Magazine" contiene articoli riguardanti il mondo delle mamme e del bambino, l'area "Community" è un luogo di incontro "virtuale" per le famiglie con forum, spazi per pubblicare proprie foto e video e un mercatino dove è possibile scambiarsi prodotti. Infine, troviamo un'area "Shopping" dove le mamme possono acquistare giochi per i propri bambini e sottoscrivere abbonamenti.

6.6.3 Modello di business e strategia

Il modello di business Online è basato essenzialmente sull'advertising, il fatturato è generato, infatti, per il 90% da introiti pubblicitari e per il restante 10% dalla vendita di prodotti fisici, di servizi SMS e di digital magazine. Questo equilibrio nel futuro non cambierà radicalmente, però l'obiettivo che Gruner+Jahr si pone è di arrivare in massimo 3 anni al 20%-25% di altre forme di fatturato che non siano pubblicitarie.

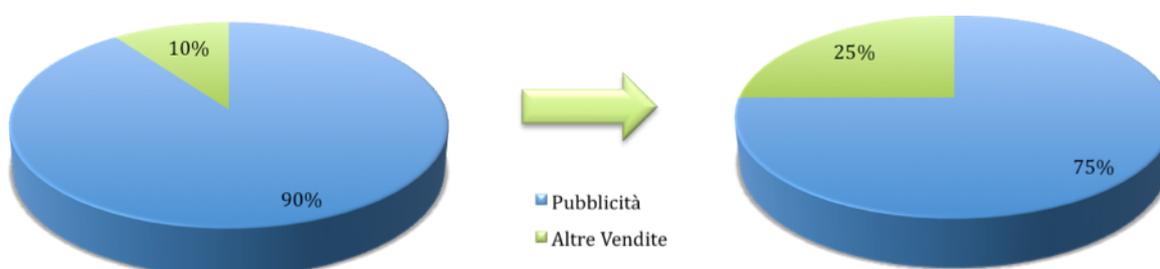
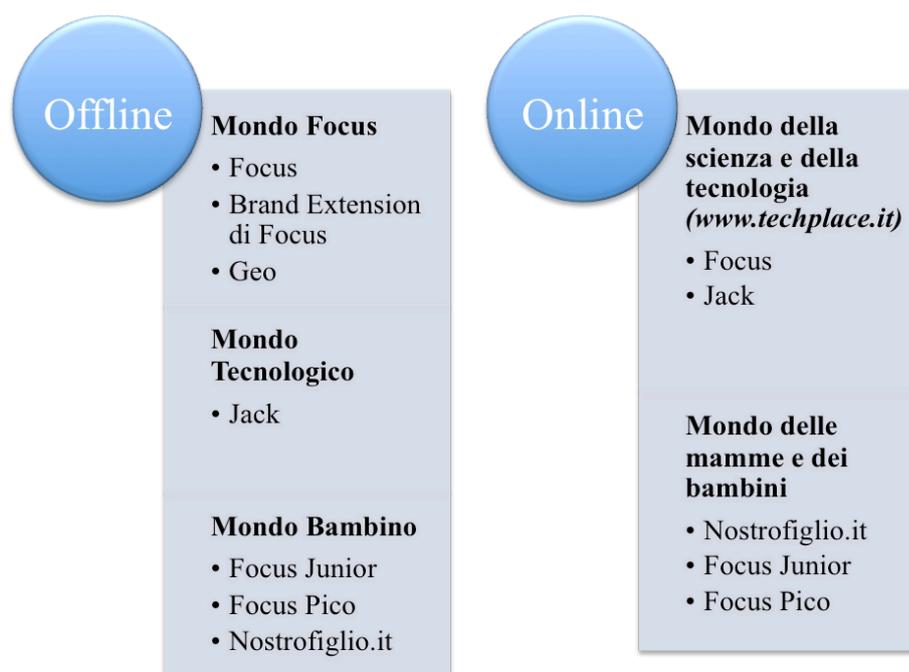


Figura 58 - Previsione dell'evoluzione del fatturato Online secondo Gruner+Jahr
Fonte: Gruner+Jahr

Per questo l'azienda sta consolidando una strategia per essere più competitivi da un punto di vista pubblicitario, oltre ad aprire nuovi canali per generare fatturato aggiuntivo.

Nella carta stampata l'editore ha un presidio di tre aree: "Mondo Focus" in cui si parla di scienza e natura (*Focus* e i suoi brand extension, *Geo*), "Mondo tecnologico" (*Jack*) e "Mondo bambino" (*Focus Junior*, *Focus Pico*). Per l'Online, invece, le linee editoriale sono ridotte a due e l'obiettivo a 18 mesi sarà quello di creare due portali focalizzati: il primo legato al mondo della scienza e della tecnologia rivolto maggiormente ad un pubblico maschile comprendendo quindi *Focus* e *Jack*; il secondo legato al mondo del bambino e delle mamme per un pubblico più femminile che coinvolgerà il pure player *Nostrofiglio.it*, *Focus Junior* e *Focus Pico*.



La scelta di questa linea strategica Online ha come scopo un nuovo riposizionamento dei siti sia in termini di target sia di contenuti, in particolare del mondo legato alla scienza e alla tecnologia. Infatti, mentre il sito *Nostrofiglio.it* e *Focusjunior.it* hanno una loro verticalità di contenuti e una nicchia di riferimento molto chiara e precisa che porta ad una identificazione dell'interlocutore pubblicitario più facile, con siti non di concezione digital net è più complicato, come nel caso di *Focus*. Il mensile è un successo sulla carta stampata perché, nonostante gli argomenti trattati siano di nicchia, è riuscito a costruire un fenomeno di massa. Questo rappresenta in termini pubblicitari un'attrazione, non per la focalizzazione ma per la quantità di lettori che la rivista possiede. I numeri, infatti, indicano un'eterogeneità del pubblico per cui il 56% dei lettori è di sesso maschile e il 44% di sesso femminile, comprendendo inoltre una fascia di età molto ampia, proclamando *Focus* una rivista maschile, femminile e tra l'altro sia per

bambini, che adulti e anziani, con una diffusione di 477.366 copie⁴. Online questa trasversalità dei contenuti e le diverse caratteristiche dell'audience sono aspetti negativi in quanto, è vero che riescono ad attrarre un pubblico più vasto, ma in termini pubblicitari è difficile attrarre clienti.

	Lettori stampa			Visitatori sito web testata corrispondente		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Focus	6.340	3.518	2.822	339	260	79
Jack	400	350	50	26	23	3
Geo	432	269	163	10	10	0

Tabella 23 - Lettori delle riviste cartacee e dei siti internet
Fonte: Audipress - Periodo di rilevazione dei dati aprile-luglio 2010 (valori assoluti per 1.000)

La nuova strategia ha l'obiettivo di riposizionare il prodotto Online focalizzandolo su un pubblico più maschile. A questo proposito è stato creato il portale *Techplace.it*, un nuovo network rivolto ad un pubblico maschile di appassionati di hi-tech, scienza e lifestyle, decidendo di trascurare temi più laterali come la storia e la natura, puntando quindi ad intercettare un mercato pubblicitario preciso, quello tecnologico. Nonostante la piattaforma comune, l'azienda ha voluto comunque mantenere la percezione dei propri brands, già forti presso il pubblico, quindi i siti *Focus.it* e *Jachtech.it* rimarranno sempre i siti dei rispettivi magazines.

Per quanto riguarda invece l'area mamme e bambini, l'architettura è già costruita per avere successo, il sito infatti è targhettizzato su un pubblico femminile composto dalle mamme e dai loro bambini, di conseguenza è più facile trovare interlocutori pubblicitari interessati al prodotto. Lo sforzo dell'editore sarà rivolto all'offerta di uno spazio protetto, dove le mamme potranno interagire con il proprio bambino, farlo giocare ed educarlo. Lo scopo sarà sempre quello di comunicare la scienza attraverso il sito di *Focus Junior*, mentre il sito *Nostrofiglio.it* offrirà una serie di articoli, database sul mondo delle mamme e una ricca community e su questo l'azienda vuole creare una serie di servizi anche a pagamento. Ci sarà quindi un'area ecommerce dove si potranno acquistare giocattoli e prodotti con il marchio aziendale, abbonamenti e digital magazines, facendo leva sulla propensione all'acquisto che le mamme hanno dimostrato di avere sui siti dell'editore. Infatti, negli ultimi mesi il sito *Nostrofiglio.it* ha creato un numero di abbonamenti a *Focus* quasi uguale al portale di *Focus.it* che dovrebbe essere il luogo deputato. Una volta raggiunta una massa critica sufficiente ad ammortizzare l'investimento, l'obiettivo dell'azienda sarà quello di creare una serie di servizi a pagamento legati all'area community

⁴ Fonte ADS: media mobile di 12 mesi, dal mese di luglio 2009 al mese di giugno 2010.

come l'acquisto di guide da veicolare tramite cellulare, di maggiori spazi personali per poter caricare foto e video, creazione di giochi e palestrine virtuali per i bambini. Il valore aggiunto su cui punta G+J è la fiducia che si riesce a creare con le mamme per cui a fronte di un piccolo fee, viene offerta loro un'area protetta dove poter navigare con il proprio bambino. Con un orizzonte temporale di 2-3 anni, l'azienda crede di poter arrivare a generare con questa offerta il 20%-35% del fatturato.

Il pure player *Nostrofiglio.it* è nato con una redazione composta da una sola persona, aiutata da un network di collaboratori esterni che a seconda delle necessità viene attivato o disattivato. Il sito si inserisce in un progetto che è strategico per casa madre tedesca, in quanto l'editore ha sviluppato l'infrastruttura tecnologica e la libreria di contenuto e l'ha messa a disposizione degli altri Paesi. L'investimento di start up di G+J in Italia è stato quindi ridotto e limitato alla localizzazione delle infrastrutture e dei contenuti secondo le esigenze del Paese di destinazione. Questo modello è già stato sperimentato non solo dall'editore nella carta stampata con *Geo*, ma anche da altri player come Il Gruppo Espresso con il *National Geographic* e Mondadori con *Grazia*. Il modello si è rivelato vincente nei casi sopra citati, ovviamente non potrebbe essere applicato ad esempio al gossip, in quanto non si avrebbero vantaggi di economie di scala essendo gli stessi contenuti non rivendibili in ogni Paese. Per i grandi editori internazionali è una possibile strada percorribile per un maggior livello di integrazione.

6.6.4 Nuovi Devices

Dal mese di giugno 2010 Gruner+Jahr ha reso disponibili alcune delle proprie riviste anche per i nuovi tablets. *Focus*, *Focus Storia*, *Geo* e *Jack* sono, infatti, ora consultabili direttamente sul proprio iPad come naturale conseguenza della scelta fatta nel 2009 di entrare nel mondo dell'editoria digitale: questi magazine erano infatti già disponibili da giugno 2009 in una versione elettronica fruibile da Pc e Mac. Oltre ai contenuti già presenti sulla rivista cartacea, il magazine digitale si pone l'obiettivo di offrire al lettore un'esperienza di lettura unica ed innovativa grazie a video, slide show fotografici e animazioni.

I canali di distribuzione scelti dalla società per la vendita dei magazine digitali sono due: il primo è l'edicola virtuale presente su ogni sito delle riviste pubblicate e il secondo è Zinio, leader globale nella tecnologia e servizi per l'editoria digitale. Fino a giugno del 2010 il lettore aveva la possibilità di acquistare magazines digitali (singola copia, abbonamenti, arretrati) di alcuni periodici ad un prezzo inferiore del 40% rispetto alla copia cartacea. A fronte di questo pagamento veniva inviato all'acquirente la copia digitale del periodico via email con la

possibilità di archiviazione, di ricercare parole e articoli, di prendere appunti durante la lettura, di segnare le pagine etc. Ciò che Gruner+Jahr vuole fare ora è offrire maggiori esperienze interattive sfruttando le potenzialità che i nuovi dispositivi come l'iPad offrono. L'obiettivo è quello di creare tre prodotti differenti, la carta il web e i magazine digitali, ognuno con una propria dimensione, il proprio target e i propri contenuti.

6.6.5 Il sito di Focus

The screenshot displays the homepage of Focus.it, a popular Italian magazine's website. At the top, there's a navigation bar with the site's logo and various menu options like 'Home', 'Pubblicità', 'Abbonamenti', and 'Contatti'. Below this, a prominent banner advertises a free service and a promotion for ADSL services with a 230€ discount. The main content area is divided into several columns. On the left, there's a vertical menu with categories such as 'Animali', 'Dal mondo', 'Natura & Ambiente', 'Salute', 'Scienza', 'Sesso & Comportamento', 'Storia', 'Tecnologia', and 'Tempo libero'. The central column features a large article titled 'FOCUS ON TOP: I 5 FALSI MITI SUL SESSO' with a sub-headline 'Sessuisti, studiosi e praticanti sono divisi: il punto è esatto. Anzi no. Vai >>'. Below it is another article 'OCCHIO ALLA MEDUSA' with the sub-headline 'In primo piano >>'. To the right, there are smaller articles and advertisements, including 'Parla & Naviga Casa' offering a 320€ discount on ADSL, and 'ADSL: Risparmia fino a 230€'. The bottom section contains a 'Community' area with 'Chat', 'Forum', and 'Blog' links, and a footer with contact information and a Google Analytics code.

Valutazione del Sito		
		Rating
KPI	Ricchezza contenuti	A
	Area multimediale	A
	Servizi a valore aggiunto	A
	Area community	A
	Aspetto	A
	Navigabilità	A

È il sito web del mensile di scienza, sociologia e attualità Focus, edito in Italia dal 1992 da Gruner+Jahr/Mondadori e con una diffusione di oltre 450 mila copie. Le pagine Online di *Focus.it* sono simili, per impaginatura e per stile grafico, a quelle del cartaceo, molto colorate, ricche di immagini e con testi divulgativi caratterizzati da linguaggi semplici e alla portata di tutti. Gli argomenti trattati sono dei più vari, ma tutti affrontati da un punto di vista scientifico e arricchiti da curiosità storiche, culturali, sociali e da sondaggi su temi particolarmente rilevanti per i lettori.

La barra di navigazione del sito è posta sul primo lato in verticale e si costituisce dei canali: “Animali”, “Dal mondo”, “Natura e Ambiente”, “Salute”, “Scienza”, “Sesso e Comportamento”, “Storia”, “Tecnologia”, “Tempo libero”. Ogni sezione apre su un miniportale dedicato all’argomento, con le Notizie più importanti, le Foto, i Video, gli Speciali, Multimedia, Domande e Risposte, Test e Sondaggi.

Percorsi facili da seguire e ricchi di immagini, link e contenuti audiovideo. Proprio l’ampio utilizzo di video rende molto accattivante il sito per la sempre molto esigente utenza del web. Molti dei documenti proposti, inoltre, sono condivisibili sui maggiori siti di social networking o sui blog, con il supporto di materiale multimediale e di una diffusa rete di link.

All’interno del corpo centrale dell’homepage di *Focus.it* si trovano molti banner e slide show, alcuni relativi al materiale da consultare nel sito, altri invece specificatamente dedicati all’advertising Online. Centrale alla prima pagina c’è un grande video player, in cui scorrono le immagini di copertina dei contenuti del giornale. Tali immagini sono consultabili singolarmente, in modo che poi sia più semplice la scelta dell’argomento. Segue la sezione “Primo Piano”, con i titoli degli articoli più rilevanti per ciascuna rubrica, l’area per le “SlideShow e Photogallery” e la sezione “Multimedia, Video, Sondaggi e Test”. Chiudono le voci dedicate alla “Community”, alle “Chat”, al “Forum” e al “Blog”.



Valutazione del sito

Graficamente il sito è di altissimo livello, per la miscela cromatica adottata, la sistemazione delle finestre multimediali e per le interfacce perfettamente in grado di offrire all'utente un'esperienza interattiva di massimo grado. Ogni sezione di Focus.it risulta accessibile e facilmente consultabile, grazie a comandi di navigazione e di gestione delle console molto semplici. L'uso dei colori, infine, sembra finalizzato ad orientare l'utente all'interno dei percorsi offerti dal sito, mettendolo sempre in condizione di trovare l'oggetto di una ricerca o il documento di cui si voleva approfondire la conoscenza.

6.7 Il caso Condé Nast

Condé Nast					
Info Intervista	Data e Modalità	20/07/2010 Intervista in sede			
	Intervistato	Dott. Biagio Stasi Advertising Strategy Senior Director bstasi@condenast.it			
	Team Politecnico	Cazzaniga			
Settore	Editoriale				
Sede legale	Edizioni Condé Nast S.p.A. P.zza Castello 27, 20121 Milano				
Descrizione	Condé Nast è presente in Italia con 11 riviste cartacee e 7 siti internet. L'offerta si concentra negli ambiti dell'architettura e del design, della moda, del turismo e della tecnologia.				
Riviste	Femminili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Glamour</i> (www.style.it) - <i>Vanity Fair</i> (www.vanityfair.it) - <i>Vogue</i> (www.vogue.it) - <i>Vogue Bambini</i> - <i>Vogue Gioiello</i> (www.voguegioiello.it) - <i>Vogue Sposabella</i> (www.style.it) 			
	Maschili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GQ</i> (www.gqitalia.it) - <i>L'Uomo Vogue</i> 			
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wired</i> (www.wired.it) 			
	Viaggi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Condé Nast Traveller</i> 			
	Architettura	<ul style="list-style-type: none"> - <i>AD</i> 			
Servizi iPhone e iPad	-				
Driver					
* Fonte: Ads - media mobile da settembre 2009 a ottobre 2010					
** Fonte: Nielsen SiteCensus – luglio 2010					
Rivista	Diffusione*	Sito internet	Pagine viste mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati**
Glamour	51.000	www.style.it	28.000.000	1.600.000	268.000

Vanity Fair	353.874	www.vanityfair.it	N.D.	N.D.	N.D.
Vogue	73.625	www.vogue.it	N.D.	N.D.	N.D.
Vogue Bambini	9.000	-	-	-	-
Vogue Gioiello	98.987	-	-	-	-
Vogue Sposabella	21.008	www.style.it	540.000	44.000	21.000
GQ	27.000	www.gqitalia.it	6.400.000	340.000	N.D.
Wired	27.000 (tiratura)	www.wired.it	740.000	190.000	N.D.
Condé Nast Traveller	109.594	-	-	-	-
AD	41.730	-	-	-	-

6.7.1 Organizzazione

La peculiarità di Condé Nast è quella di far coincidere l'azienda con l'editore. Innanzitutto le redazioni vengono collocate vicino alla forza vendita, a differenza di altri editori dove l'attività editoriale viene svolta fisicamente in un determinato luogo separato dalla concessionaria che si occupa di vendere sia i prodotti dell'editore sia eventualmente anche altri prodotti. In questo modo Condé Nast sul mercato è indistinta in termini di concessionaria ed editore: questo comporta una serie di vantaggi in termini di pensiero-azione che permettono di cambiare anche molto velocemente.

Fino a settembre 2009 esisteva una società chiamata Condé Net che si occupava dell'area web, mentre Condé Nast International si occupava di tutte le realtà cartacee piuttosto che di altro genere (Condé Nast America è, infatti, uno dei maggiori produttori di Cable tv, mentre l'azienda in Italia è presente solo con le testate di riferimento). Nell'ottobre del 2009 Condé Net è stata sciolta e la rete interna sia da un punto di vista commerciale che editoriale subisce un cambiamento radicale.

Il cambiamento organizzativo attuato è stato dettato dal nuovo scenario che non comprende più solo il World Wide Web, ma il mondo del digitale nella sua totalità.

Questo significa da un punto di vista editoriale una ristrutturazione: innanzitutto non esiste più la distinzione tra redazione Online e Offline e il giornalista assume quindi una funzione cross per cui ora è in grado di creare contenuti che, a seconda del linguaggio, vengono poi declinati sui diversi canali distributivi.

Da un punto di vista commerciale il cambiamento richiede invece la creazione di una forza vendita in grado di rappresentare i prodotti Condé Nast a prescindere dal supporto sia esso cartaceo o digitale. L'obiettivo dell'azienda è quello di poter proporre ai propri clienti soluzioni non più monomediali ma cross mediali. Questo sta richiedendo all'editore un grande sforzo in termini di formazione, in quanto fino ad ora l'area commerciale era composta da professionisti specializzati su un canale di distribuzione specifico.

6.7.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 11 riviste cartacee e 5 siti internet. L'offerta si concentra negli ambiti dell'architettura e del design, della moda, del turismo e della tecnologia. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali delle riviste e l'offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Periodicità	Descrizione del sito
Glamour	www.style.it	Il sito, portale che fino al 2009 raggruppava le testate femminili del gruppo, è ricco di articoli suddivisi in canali tematici. Sulla homepage si trovano le ultime notizie pubblicate per ognuno di essi. Esiste un'area community dove le utenti registrate hanno la possibilità di scrivere blog, partecipare a forum, inviare foto e commentare articoli della redazione o delle altre utenti. Esiste poi la possibilità di seguire il sito tramite Facebook, Twitter, i FeedRSS e YouTube dove si trovano diversi video realizzati dalla redazione.
Vanity Fair	www.vanityfair.it	Il sito offre numerosi articoli, diversi blog d'autore e la Vanity Tv. Esiste poi una sezione Vanity Me in cui è possibile, se iscritti, salvare gli articoli preferiti, commentarli, seguire le scelte degli altri utenti e condividere articoli, in questo modo è data all'utente di crearsi un sito proprio all'interno del sito.
Vogue	www.vogue.it	Il sito è molto articolato e ricco di articoli e notizie divisi in aree tematiche. Si trova la Vogue Tv organizzata in 8 canali con numerosi video e una sezione dedicata al magazine L'Uomo Vogue. È possibile seguire il sito su Facebook, Twitter, YouTube e tramite Feed RSS.
GQ	www.gqitalia.it	Il sito è ricco di articoli organizzati per aree di interesse, blog, video e gallerie fotografiche. Nell'area community è possibile creare blog,

		reti di amici, partecipare a forum, pubblicare il proprio profilo, scrivere articoli, ricevere la newsletter. È possibile seguire il sito su Facebook, Twitter, You Tube e tramite Feed RSS.
Wired	www.wired.it	Ogni sezione si presenta più simile a un blog che a un semplice sito web, con le notizie disposte in verticale, con tanto di voto, commenti e link ad articoli pubblicati anche in altre sezioni. Il sito offre anche video nella Wired Tv, gallerie fotografiche e blog. È possibile seguire il sito su Facebook, Twitter, You Tube e tramite Feed RSS.

6.7.3 Modello di business e strategia

Il modello di business su cui Condé Nast sta basando la propria attività non è, come nella maggior parte delle case editrici, basato sulla pubblicità, ma sulle renews provenienti dalla vendita dei propri prodotti cartacei al lettore. Citando un esempio, quando *Wired*, prima che uscisse in Italia nel mese di marzo 2009, aveva già raccolto 40.000 abbonati. Ciò su cui si basa Condé Nast è la capacità di creare contenuti di alta qualità che ispirino nel lettore fiducia.

Da un punto di vista strategico ciò che Condé Nast sta facendo dal 2010 è la realizzazione di un sito per ogni testata cartacea del portafoglio, in contrapposizione a strategie adottate da altre case editrici di aggregare le riviste in un unico sito, come *Leiweb.it* di Rcs MediaGroup. Il cambiamento è iniziato con la nascita del sito *Vogue.it*, riferimento Online dell'omonima rivista; proseguendo con il lancio Online di *Vanity Fair* avvenuto il 13 dicembre 2010, staccatosi quindi dal portale femminile *Style.it* che è diventato una sorta di aggregatore di contenuti diretto ad un target rosa; l'evoluzione del portale maschile *Menstyle* che ha preso nel giugno 2010 il nome della testata *GQ*; infine è allo studio anche il sito web di *Glamour*.

Le ragioni che hanno spinto Condé Nast verso questa strategia di disaggregazione sono in primo luogo la crescita dei visitatori Online e del numero delle pagine viste, in secondo luogo l'aumento della circolazione delle relative edizioni cartacee. La strategia quindi non toglie lettori alla carta trasferendoli sul web, ma trova nuovo pubblico, fidelizzandolo meglio in rete e convincendolo, poi, ad acquistare stabilmente il giornale in edicola. Il web è quindi visto come un canale immediato e dai riscontri istantanei per estendere maggiormente la brand awareness. Il sistema, utilizzato da Condé Nast fino al 2010 con *Style.it*, è una strategia che cerca di fare massa critica per poter attrarre investimenti pubblicitari. La somma di diverse testate però può essere attuata nel momento in cui si hanno molte testate con un target simile, nel caso di Condé

Nast i magazine hanno un posizionamento ben definito, per questo l'azienda ha deciso per una strategia di disaggregazione che facesse leva sulla forza dei brands in portafoglio.

6.7.4 Nuovi Devices

L'obiettivo di Condé Nast è rendere accessibili i propri contenuti su tutte le piattaforme disponibili, ovviamente con declinazioni differenti a seconda delle caratteristiche del device. Attualmente, però, in Italia non è ancora uscita nessuna applicazione che permetta di leggere le riviste su iPad o iPhone. L'uscita di applicazioni per questo genere di devices è prevista per il 2011-2012.

L'unico esercizio è stato fatto negli Stati Uniti con Wired America, studiato in un anno a stretto contatto con Adobe. Il prodotto è stato completamente digitalizzato e studiato per essere letto in un modo completamente diverso con pagine create ad hoc. Questo studio è ovviamente in continua evoluzione; quello che Condé Nast sta facendo ora è snellire il processo di creazione della rivista su iPad, che attualmente è molto lungo e costoso. Sempre in lingua inglese sono state rese disponibili su Apple Store applicazione iPhone e iPad anche per le seguenti riviste: Vogue, Golf Digest, Condé Nast Traveller, GQ, Vanity Fair, Glamour. I prezzi dei magazine sono poi compresi tra 2,99 e 3,99 euro.

6.8 Il caso Rcs Media Group

Editoriale Rcs Media Group		
Info Intervista	Data e Modalità	20/05/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Simona Tedesco Direttore Leiweb.it Simona.Tedesco@rcs.it
	Team Politecnico	Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	RCS Media Group S.p.A Via Angelo Rizzoli 2, 20132 Milano	
Descrizione	<p>RCS MediaGroup è un gruppo editoriale internazionale multimediale attivo nel settore dei quotidiani, dei periodici e dei libri, nel comparto della radiofonia, dei new media e della tv digitale e satellitare, oltre ad essere tra i primari operatori nel mercato della raccolta pubblicitaria e della distribuzione.</p> <p>Tra i principali editori europei a livello internazionale, il gruppo RCS, con un fatturato generato per il 40% circa dal comparto estero, è significativamente presente in particolare in Spagna, Portogallo, Francia, UK, USA e Cina. RCS MediaGroup S.p.A. è quotata alla Borsa Italiana, segmento Blue Chip.</p> <p>Il Gruppo edita in Italia - dove detiene una quota di mercato pari al 18% circa - numerose testate periodiche di successo in grado di coprire, anche con posizioni di leadership assoluta, tutti i principali segmenti di mercato.</p> <p>Questa attività è strettamente connessa alla divisione Multimedia - il primo polo multimediale del panorama italiano - che permette lo sviluppo crossmediale dei brand grazie all'integrazione di testate periodiche, canali digitali e satellitari, portali internet e produzioni multimediali.</p>	
Riviste	Arredamento & Design	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abitare</i> (atcasa.corriere.it) - <i>Bravacasa</i> (atcasa.corriere.it) - <i>Casamica</i> (atcasa.corriere.it) - <i>Case da Abitare</i> (atcasa.corriere.it) - <i>Costruire</i> (atcasa.corriere.it) - <i>Costruire Impianti</i> - <i>Dove Casa</i>
	Attualità	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Il Mondo</i> (www.ilmondo.rcs.it) - <i>L'Europeo</i>
	Cucina	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Io Cucino</i>

	Familiari	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Astra</i> - <i>Corriere Enigmistica</i> - <i>Corriere Enigmistica Junior</i> - <i>Cruciverba Top</i> - <i>Domenica quiz</i> - <i>Hobby Puzzle</i> - <i>Novella 2000</i> - <i>Oggi</i> (www.oggi.it) - <i>OK – La salute prima di tutto</i> - <i>Passione Sudoku</i> - <i>Quiz Ermetici</i> - <i>Quiz Mese</i> - <i>QUIZissimo</i> - <i>Sette</i>
	Femminili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>A</i> (www.leiweb.it) - <i>Amica</i> (www.leiweb.it) - <i>Donna&Mamma</i> - <i>Imagine</i> - <i>Insieme</i> - <i>Io Donna</i> (www.leiweb.it) - <i>Io e il mio bambino</i> - <i>Style Piccoli</i> - <i>Visto</i>
	Maschili	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Max</i> (max.rcs.it) - <i>Style Magazine</i>
	Sport	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Golf Digest</i> - <i>Marca Motor</i> - <i>Y&S – Yacht & Sail</i> (www.yachtandsail.it)
	Viaggi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dove</i> - <i>I Viaggi del Sole</i>
Servizi iPhone e iPad		<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione Domenica Quiz iPhone Edition - Applicazione Dove iPhone Edition - Applicazione Novella 2000 iPhone Edition - Applicazione Oggi iPhone Edition - Applicazione Abitare iPhone Edition - Applicazione Il Mondo iPhone Edition - Applicazione AtCasa iPhone Edition - Applicazione Ok Salute iPhone Edition - Applicazione Visto iPhone Edition - Applicazione Asta Oroscopo 2011 iPhone Edition - Applicazione Domenica Quiz iPad Edition - Applicazione Max iPad Edition - Applicazione Dove iPad Edition - Applicazione A iPad Edition - Applicazione Bravacasa iPad Edition - Applicazione Novella 2000 iPad Edition - Applicazione Abitare iPad Edition - Applicazione Visto iPad Edition

Driver					
<i>* Fonte: Ads - media mobile da settembre 2009 a ottobre 2010</i>					
<i>** Fonte: Audipress – dati giorno medio di ottobre 2010</i>					
Rivista	Diffusione*	Sito internet	Pagine viste mensili**	Visitatori unici mensili**	Utenti registrati**
Abitare	N.D.	atcasa.corriere.it	N.D.	N.D.	N.D.
Bravacasa	178.052				
Casamica	N.D.				
Case da Abitare	69.451				
Costruire	N.D.	-	-	-	-
Costruire Impianti	N.D.	-	-	-	-
Dove Casa	N.D.	-	-	-	-
Il Mondo	58.049	www.ilmondo.rcs.it	N.D.	N.D.	N.D.
L'Europeo	N.D.	-	-	-	-
Io Cucino	N.D.	-	-	-	-
Astra	51.590	-	-	-	-
Corriere Enigmistica	N.D.	-	-	-	-
Corriere Enigmistica Junior	N.D.	-	-	-	-
Cruciverba Top	N.D.	-	-	-	-
Domenica Quiz	N.D.	-	-	-	-
Hobby Puzzle	N.D.	-	-	-	-
Novella 2000	109.374	-	-	-	-
Oggi	502.722	www.oggi.it	N.D.	N.D.	N.D.
OK – La salute prima di tutto	132.873	-	-	-	-
Passione Sudoku	N.D.	-	-	-	-
Quiz Eretici	N.D.	-	-	-	-

Quiz Mese	N.D.	-	-	-	-
QUIZissimo	N.D.	-	-	-	-
Sette	N.D.	-	-	-	-
A	205.732	www.leiweb.it	36.270.000	3.175.764	N.D.
Amica	189.099				
Io Donna	419.466				
Donna&Mamma	111.390	-	-	-	-
Imagine	N.D.	-	-	-	-
Insieme	97.490	-	-	-	-
Io e il mio bambino	204.607	-	-	-	-
Style Piccoli	N.D.	-	-	-	-
Visto	181.797	-	-	-	
Max	107.848	max.rcs.it	1.240.000	169.663	N.D.
Style Magazine	N.D.	-	-	-	-
Golf Digest	N.D.	-	-	-	-
Marca Motor	N.D.	-	-	-	-
Yacht&Sail	N.D.	www.yach- tandsail.it	N.D.	N.D.	N.D.
Dove	94.513	-	-	-	-
I viaggi del sole	N.D.	-	-	-	-

6.8.1 L'azienda

RCS MediaGroup è un gruppo editoriale internazionale multimediale attivo nel settore dei quotidiani, dei periodici e dei libri, nel comparto della radiofonia, dei new media e della tv digitale e satellitare, oltre ad essere tra i primari operatori nel mercato della raccolta pubblicitaria e della distribuzione.

Tra i principali editori europei a livello internazionale, il gruppo RCS, con un fatturato generato per il 40% circa dal comparto estero, è significativamente presente in particolare in Spagna, Portogallo, Francia, UK, USA e Cina. RCS MediaGroup S.p.A. è quotata alla Borsa Italiana, segmento Blue Chip



- Quotidiani: RCS Quotidiani è l'editore delle testate quotidiane del Gruppo in Italia e all'estero. La Società occupa una posizione di leadership nella stampa nazionale quotidiana in Italia e in Spagna. Nel 2009 i ricavi complessivi dell'area Quotidiani in Italia e all'estero hanno superato 1.133 milioni di euro.

RCS Quotidiani pubblica il *Corriere della Sera* e *La Gazzetta dello Sport*, il quotidiano italiano leader nell'informazione sportiva. Intorno alle due testate ruotano i rispettivi sistemi

multimediali di comunicazione e intrattenimento, che comprendono magazine settimanali e mensili, edizioni locali, prodotti collaterali, contenuti web e mobile.

Negli ultimi anni il *Corriere della Sera* e *La Gazzetta dello Sport* hanno riorganizzato la propria offerta editoriale in una logica di sistema, continuamente sviluppata, basata su una visione integrata della comunicazione: in edicola con il quotidiano madre e i suoi magazine e supplementi; sul territorio con le numerose iniziative locali; su internet con *Corriere della Sera.it* e *La Gazzetta dello Sport.it* con i molti canali verticali; sul telefono cellulare con le news per gli abbonati; sugli smartphone e i tablet con le applicazioni per lo sfoglio dei giornali e la fruizione dei contenuti multimediali correlati.

Rcs Quotidiani opera inoltre nel settore della free press con *City*, quotidiano distribuito in 850mila copie in 15 città, e con il mensile *Urban*.

Nella comunicazione digitale RCS Quotidiani è attiva attraverso RCS Digital società dedicata alla gestione e allo sviluppo delle attività editoriali italiane sui media digitali: *Corriere della Sera.it* e Canali Tematici, *La Gazzetta dello Sport.it*, Corriere TV e Gazzetta TV, Offerte Classified (Trovolavoro.it, TrovoCasa.it, Automobili.com), Mobile, Tablet e Libreria Rizzoli.it.

- Periodici: Controllata al 100% da RCS MediaGroup, RCS Periodici edita, anche attraverso le attività dei gruppi Sfera Editore, Editrice Abitare Segesta, Rizzoli Publishing Italia e Publibaby (tutti partecipati al 100%), le testate periodiche del Gruppo, ed è a capo della divisione RCS Multimedia, nuovo polo multimediale integrato nato a fine 2008. Nel corso dell'esercizio 2009 l'area Periodici del Gruppo ha registrato ricavi per oltre 246 milioni di euro.

In Italia la Società vanta un portafoglio di oltre 30 testate in grado di coprire, con diverse posizioni di leadership assoluta, tutti i principali segmenti di mercato: dai famigliari ai maschili, dai femminili agli specializzati, dove in particolare è attiva nei settori della prima infanzia, dei viaggi, dell'architettura, del design, dell'arredamento e dell'edilizia. L'attenzione del Gruppo RCS per le attività digitali ha portato a fine 2008 alla nascita della divisione Multimedia di RCS Periodici, alla quale fanno capo le attività di Rizzoli Publishing Italia, del gruppo Digicast e della Divisione New Media. Un vero e proprio polo multimediale integrato di testate, canali digitali e satellitari, portali internet e produzioni multimediali, che fanno di RCS Multimedia la prima realtà digitale crossmediale del panorama italiano.

RCS Multimedia vanta prodotti di punta come il sistema femminile che, con la tv *LEI* e il

sito *Leiweb.it*, si avvale della collaborazione dei magazine femminili di RCS, il portale *ATCasa.it*, dedicato all'arredamento e al design strettamente legato alle testate di settore del Gruppo, e i sistemi multimediali che integrano il magazine, il canale televisivo e il sito web: *Y&S* (dedicato alla nautica) e *Dove* (viaggi).

- **Libri:** RCS Libri, controllata al 100% da RCS MediaGroup, gestisce le attività del Gruppo nel settore dell'editoria libraria. E' articolata in cinque divisioni: Libri Italia, Education, Collezionabili, Flammarion e Rizzoli Usa. Nel 2009 i ricavi dell'area Libri hanno raggiunto i 580milioni di euro.
- **Pubblicità:** RCS Pubblicità è la concessionaria per la raccolta pubblicitaria sulle testate del Gruppo. Controllata al 100% da RCS MediaGroup, è una società leader nella raccolta di advertising su mezzo stampa in Italia. Nel corso dell'esercizio 2009, a livello di Gruppo, i ricavi pubblicitari sono stati pari a 709,7 milioni di euro (di cui 402,1 relativi a RCS Pubblicità).

La Società opera su tutti i mezzi di comunicazione ed è presente in maniera capillare sull'intero territorio nazionale, con una rete commerciale specializzata per media e per tipologia di pubblicità.

6.8.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 40 riviste cartacee e 6 siti internet. L'offerta è molto ampia si estende a tutti i principali segmenti di mercato: dai famigliari ai maschili, dai femminili agli specializzati, dove in particolare è attiva nei settori della prima infanzia, dei viaggi, dell'architettura, del design, dell'arredamento e dell'edilizia. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali delle riviste e l'offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Sito	Descrizione del sito
<ul style="list-style-type: none"> - Abitare - Bravacasa - Casamica - Case da Abitare - Costruire 	atcasa.corriere.it	Il portale offre articoli suddivisi per argomento dedicati al mondo dell'arredamento e del design e diverse gallerie fotografiche. Esiste una sezione dedicata a video suddivisa in otto canali tematici. Si trova anche un'area Shopping in partnership con <i>Yoox.it</i> dove vengono venduti oggettistica di design. Una sezione è interamente dedicata ai blog anch'essa suddivisa per aree tematiche. Sulla

		Homepage si trovano anche i link all'area dedicata alle riviste di riferimento dove è possibile sfogliare il magazine e leggere diversi articoli.
- Il Mondo	www.ilmondo.rcs.it	Il sito offre solo la possibilità di visualizzare la copertina e il sommario della rivista in edicola. Su registrazione è possibile poi accedere all'archivio con una modalità di ricerca degli articoli approfondita.
- Oggi	www.oggi.it	Il sito offre diversi articoli su differenti argomenti di attualità. Esiste poi un'area "Oggi per Te" dove i lettori possono inviare delle lettere, leggere il blog del direttore, partecipare a sondaggi e venire a conoscenza di iniziative intraprese dal giornale cartaceo.
- A - Amica - Io Donna	www.leiweb.it	Il portale offre molti articoli, video e gallerie fotografiche organizzate in canali tematici. Nell'ampia community l'utente può partecipare a sondaggi, forum, creare uno spazio personale dove descriversi, inserire le proprie, foto, video, scrivere dei post e visualizzare la lista degli amici; è presente poi un forum diviso in sezioni. I blog degli utenti sono divisi in aree tematiche e accanto di trovano anche blog creati da firme autorevoli legate alle riviste cartacee. Il sito offre una sezione chiamata Leityv dedicata al canale satellitare: la pagina offre il palinsesto, approfondimenti e video estratti dai programmi trasmessi su Sky. È possibile seguire il sito anche su Facebook e FeedRSS. Sulla Homepage si trovano anche i link all'area dedicata alle riviste di riferimento dove si trovano l'indice della rivista in edicola e su iPad, l'editoriale del direttore e anteprime di articoli.
- Max	max.rcs.it	Il sito offre articoli dedicati a diversi argomenti e divisi in sezioni distinte ed è ricco di foto e video. Esiste una sezione chiamata City Guide in cui vengono descritte mete turistiche e vengono date informazioni su cosa vedere, hotel, ristoranti, bar e negozi, tutti localizzabili su una cartina interattiva. L'area community offre diversi blog d'autore con possibilità di commentare. Infine è possibile seguire il sito su diversi social network e tramite i

		FeedRSS.
- Yacht & Sail	www.yachtandsail.it	Il sito offre articoli e informazioni sul mondo delle barche. Esiste una sezione dedicata a magazine dove vengono riportati gli argomenti della rivista cartacea e alcuni articoli. Il brand, oltre ad essere presente nel mondo della stampa e del web, si trova anche sul satellite: nella sezione dedicata del sito vengono proposti il palinsesto e video ritagliati dai programmi trasmessi sul canale Sky. L'area community offre solo blog dedicati alle prove di nuove barche.

6.8.3 Modello di business e strategia

Rcs ha creato alla fine del 2008 la Divisione Multimedia, il polo multimediale integrato di RCS Periodici nato a fine 2008 e al quale fanno capo le attività di Rizzoli Publishing Italia, del gruppo Digicast e della Divisione New Media. La Divisione Multimedia è la prima realtà digitale crossmediale del panorama italiano che integra testate, canali digitali e satellitari, portali internet e produzioni multimediali. Nel comparto Online la divisione ha creato tre prodotti: il portale *Leiweb.it*, il portale di arredamento *AtCasa.it* e il sito web *Yacht&Sail.it*, tutti facenti parte dei relativi sistemi crossmediali.

In particolare sia il sito *Leiweb.it* che il sito *Yacht&Sail.it* si basano sul sistema multimediale rivista-tv-sito web: entrambi, infatti, oltre alle riviste cartacee di riferimento e al sito web hanno un canale tv dedicato su Sky, sul web viene proposto il palinsesto televisivo e alcune parti dei programmi trasmessi in tv.

A differenza di altre case editrici, Rcs ha deciso di non creare un sito per ogni testata ma offrire ai propri utenti dei portali di riferimento per più riviste cartacee, per cui esiste il sistema dei femmiili con il portale *Leiweb.it* e il sistema delle testate di arredamento *AtCasa.it*.

6.8.4 Il caso LEIweb.it

In questa sezione si approfondirà maggiormente il caso *LEIweb.it*, il portale dedicato al sistema dei femminili di RCS.

Organizzazione

Il sito *Leiweb.it* è alimentato quotidianamente da una redazione dedicata composta da 16 persone, separata da quelle che si occupano della carta stampata e in particolare delle riviste di riferimento del portale, ovvero A, Amica e IoDonna. Infatti, essendo il portale un “quotidiano” e le testate di riferimento due settimanali e un mensile, il primo ha bisogno di essere continuamente alimentato con contenuti ad hoc. Esiste poi una collaborazione tra le due redazioni, Online e Offline, per poter estrarre le specificità di ciascuna testata e riportarla sul web. Per dare maggiore spessore e autorevolezza ai contenuti pubblicati sul portale, infatti, vengono lasciati degli spazi a firme famose del mondo cartaceo. Ad esempio la sezione di *Io Donna* ha una costruzione grafica simile al mood cartaceo che attira la community del giornale e le operazioni fatte sono decise con la direzione della rivista.

Ciò che l’azienda sta facendo ora è formare nuove figure di giornalisti che, da esperti di carta stampata, diventino giornalisti multimediali in grado di muoversi su ciascun mezzo di comunicazione con linguaggi e tempistiche differenti.

Infine, un elemento fondamentale che caratterizza il portale *Leiweb.it* è la community per cui la redazione dedica una persona. La direzione del portale, infatti, considera molto importante l’apertura verso l’utente per farlo sentire partecipe di quello che si sta facendo, quindi non si ha solo la consegna della notizia, ma c’è partecipazione da parte del lettore che può intervenire esprimendo la propria opinione e generando lui stesso contenuti.

Modello di business e strategia

Con un riferimento particolare a *Leiweb.it*, la decisione di creare un portale dedicato alle riviste femminile si è rivelata fino ad ora vincente in quanto il portale ha chiuso il 2010 con una crescita dell’audience del 95% rispetto al dicembre dell’anno precedente raggiungendo, nel mese di dicembre, 1.750.000 utenti. Il risultato assume una rilevanza ancora maggiore se si considera che, nello stesso periodo di riferimento temporale, la crescita dell’audience web è stata del 17%. Ottimi i risultati anche in termini di pagine viste, con un dato di quasi 35 milioni a dicembre, con un aumento del 135% rispetto al dicembre 2009 (fonte audiweb) che supera i 38 milioni nel mese di gennaio (fonte audiweb).

Il modello di business su cui si basa il portale *Leiweb.it* è totalmente pubblicitario. Il target a cui si rivolge è medio-alto e rispecchia anche quello che è il target delle riviste cartacee. Il modello non è ancora quello funzionante in quanto, nato nell'ottobre 2008, per i primi due anni l'investimento non è ancora stato coperto totalmente. Nel futuro potrebbero, infatti, essere inseriti dei contenuti a pagamento, attualmente ci sono dei test in corso per capire quanto le persone siano disposte a pagare

6.9 Il caso Nuov@ Periodici

Nuov@ Periodici		
Info Intervista	Data e Modalità	01/07/2010 Intervista in sede
	Intervistato	Dott. Gianluca Fabrizio Direttore area internet gianluca.fabrizio@nuovaperiodici.it
	Team Politecnico	Cazzaniga
Settore	Editoriale	
Sede legale	Nuov@ Periodici Italia S.r.l. Via Zante 16/2 - 20138 Milano	
Descrizione	<p>Nuov@ Periodici è licenziataria esclusiva per l'Italia dei marchi di International Data Group Inc. In particolare Nuov@ Periodici Italia pubblica le riviste, i siti e organizza i seminari delle versioni italiane delle seguenti testate di IDG: Computerworld Italia, PC World Italia, Macworld Italia. L'editore è presente sul mercato anche con collane di DVD monotematiche (Sport e Benessere, Personaggi Storici, Cucina, Viaggi e Turismo...) e con i DVD Cult di Fiction TV, le migliori serie televisive di tutti i tempi riproposte in edicola. International Data Group Inc. è il primo editore mondiale di pubblicazioni informatiche e fornitore globale di servizi ICT e con oltre 140 milioni di acquirenti di tecnologie informatiche, rappresenta il 95% della spesa IT mondiale. L'azienda conta 13.000 dipendenti, più di 300 periodici pubblicati in 85 Paesi, 170 manifestazioni espositive nel mondo, analisi di mercato IT attraverso 51 uffici sparsi in 43 Paesi e 330 siti web.</p>	
Riviste e siti web	Informatica	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Computer World Italia</i> (www.cwi.it) - <i>PcWorld Italia</i> (www.pcworld.it) - <i>MacWorld Italia</i> (www.macworld.it) - www.gamestar.it
Servizi iPhone e iPad	- Applicazione MacWorld iPhone Edition	

Driver					
Rivista	Diffusione	Sito internet	Pagine viste Mensili	Visitatori unici mensili	Utenti registrati
Computer World Italia	13.452	www.cwi.it	N.D.	N.D.	N.D.
PcWorld Italia	31.572	www.pcworld.it	N.D.	N.D.	N.D.
MacWorld Italia	N.D.	www.macworld.it	N.D.	N.D.	N.D.
-	-	www.gamestar.it	N.D.	N.D.	N.D.

6.9.1 Organizzazione

L'area Online di compone di 7 persone al quale è demandato tutto lo sviluppo sia applicativo che di design relativo ai siti dell'azienda. In particolare il team si occupa della realizzazione e gestione dei siti delle riviste, della comunicazione digitale attraverso la creazione di house banner, per cui autopromozione che verrà poi veicolata sia su siti di proprietà della casa editrice sia su esterni, e si rende disponibile anche per iniziative estemporanee, eventi speciali, presentazione, dando quindi un supporto ad attività Offline ma che necessità di materiali di un certo tipo che fornisce direttamente l'area internet.

Fino al 2009 le redazioni avevano una suddivisione interna tra coloro che si occupavano delle edizioni cartacee e coloro che provvedevano all'aggiornamento e alla pubblicazione dei vari siti internet. Esisteva quindi una redazione suddivisa in macrogruppi dedicati alle diverse testate: il gruppo più numeroso legato a PcWorld, un altro gruppo meno numeroso legato alla rivista ComputerWorld, magazine e sito B2b del gruppo, e una ridottissima rappresentanza per MacWorld, in quanto la testa si avvale molto di collaborazioni esterne. Con la nuova impostazione, fortemente improntata verso l'Online, data dall'azienda dal 2009, ci sono stati dei cambiamenti nel lavoro redazionale e nelle competenze richieste ai capi redattori. Le varie redazioni sono state accorpate in una redazione unica con un unico direttore editoriale per tutte le testate. Inoltre grazie a delle innovazioni che l'azienda ha apportato ai sistemi che gestiscono i siti, i diversi redattori hanno oggi la possibilità di contribuire, Online, non solo alla propria testata ma di condividere articoli anche con altri siti del Gruppo, creando quindi un circolo vizioso all'interno delle redazioni per ottimizzare i contributi di ognuna.

6.9.2 Prodotti e servizi offerti

La gamma di prodotti offerta comprende 3 riviste cartacee e 4 siti internet. L'offerta si concentra negli ambiti dell'informatica e, un sito, al mondo dei videogiochi. Di seguito si descrivono brevemente le caratteristiche principali delle riviste e l'offerta dei siti internet delle diverse testate giornalistiche.

Rivista	Sito	Descrizione del sito
Computer World Italia	www.cwi.it	<p>Il sito, corrispettivo Online della rivista <i>B2b ComputerWorld</i>, offre molti articoli ordinati per tema nell'area "Knowledge Center". Ci sono poi i canali che rappresentano quattro brand storici della testata giornalistica dedicati a specifici settori dell'offerta e della domanda e a precise competenze aziendali: Network World, BankWorld, CIO, CSO. Esistono poi le aree, "Green IT", dedicata alle tecnologie per l'ambiente e il risparmio energetico e "People & Job" dedicata a manager, professioni e lavoro nel mondo IT. Infine si trova l'area "Resource Center" dove si può accedere previa registrazione a white papers, alla Partner Zone, Webcast, Podcast.</p> <p>L'area multimediale è composta da gallerie fotografiche e video. Mentre fanno parte dell'area community forum, blog e newsletter. È possibile seguire il sito anche su Facebook, Twitter e su You Tube dove vengono pubblicati video dalla redazione. Si trova anche una sezione dedicata all'edicola digitale con la possibilità di sfogliare un vecchio numero gratuitamente.</p>
PcWorld Italia	www.pcworld.it	<p>Il sito contiene diversi articoli sul mondo dell'informatica organizzati in base all'argomento specifico che si tratta. Si trova poi un'area dedicata alle news, alle prove dei vari prodotti presenti sul mercato, un'area denominata "Come fare" per dare consigli su come muoversi nel mondo informatico e un'area "Focus" in cui si trattano temi specifici. L'area multimediale è composta da video e gallerie fotografiche. L'area community invece è composta da forum, newsletter con la possibilità di seguire il sito su Facebook e Twitter. Infine esiste l'area Premium a cui è possibile accedere tramite registrazione. La sezione offre la possibilità di</p>

		accedere all'area Download e scaricare software per video, fotografie, Internet, office, sicurezza e audio; ricevere le newsletter quotidiane oppure tematiche settimanali e commentare gli articoli, accedere all'area "The Best of PcWorld" dove si può consultare in digitale i migliori contenuti dei numeri della rivista .
MacWorld Italia	www.macworld.it	Il sito è suddiviso in aree tematiche dedicate ai dispositivi della Apple e in aree informative con approfondimenti, news, prove e tutorial. L'area community è composta da forum, blog, newsletter e dalla possibilità di seguire il sito su Facebook e Twitter.
-	www.gamestar.it	Il sito propone news, recensioni, anteprime, speciali sul mondo dei videogiochi. Nell'area community si trovano diversi forum, blog e la possibilità di seguire il sito su Facebook e Twitter.

6.9.3 Modello di business e strategia

Il modello di business Online è basato per il 90% sulla pubblicità e per il restante 10% sull'e-commerce. La pubblicità tabellare occupa però per Nuov@ Periodici solo il 30% del fatturato, la maggior parte della raccolta viene da progetti particolari.

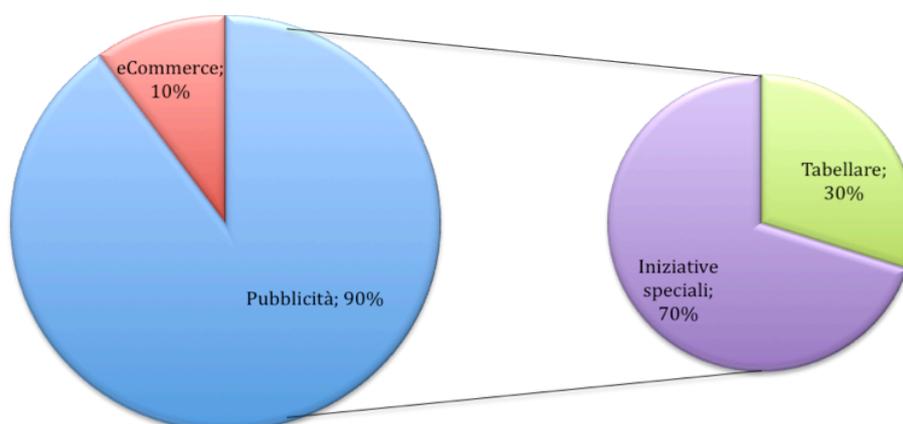


Figura 59 - Composizione del fatturato Online di Nuov@ Periodici
Fonte: Nuov@ Periodici

Facendo parte del Gruppo IDG, la casa editrice si appoggia all'agenzia pubblicitaria IGS, operante da Londra, che si occupa del coordinamento delle campagne pubblicitarie di IDG Europa. Per questo motivo l'azienda ha la possibilità di sviluppare con i grossi clienti

internazionali dei progetti speciali realizzando su loro richiesta dei micro siti, chiamati Partner Zone e pubblicati sul sito della rivista *Computer World*, dove si possono trovare una commistione di contenuti provenienti dal cliente e altri dalla redazione. Il lettore deve compilare un form che verrà poi rilasciato al cliente, in questo modo l'utente può accedere ad una serie di materiali esclusivi quali white papers, video particolari, recensioni di prodotto etc. A questo proposito l'azienda ha rivisto il sito di *Computer World*, migliorando il flusso di accesso a questi materiali: mentre prima ogni volta che l'utente visitava queste aree doveva lasciare i propri dati, con il nuovo sistema, una volta iscritto al sito è sufficiente effettuare il login e accettare le condizioni per la privacy in modo da poter mettere a disposizione i dati allo sponsor e accedere quindi al materiale desiderato. Con il nuovo processo, molto più snello e veloce, l'azienda ha riscontrato ripercussioni positive sulla frequenza di download e quindi sul successo di queste campagne.

Per quanto riguarda l'e-commerce invece l'azienda ha intrapreso un progetto di completo restyling della piattaforma, in quanto il sistema attuale non consente la distribuzione e l'acquisizione di ordini relativi al digitale, su cui l'azienda punta molto, ma si occupa solo della vendita e della gestione degli abbonamenti cartacei, di arretrati e di prodotti fisici quali libri, speciali, dvd, videogiochi. L'obiettivo di Nuov@ Periodici è quello di riformare completamente il sistema e permettere agli utenti di sottoscrivere ad esempio un abbonamento che comprenda sia le edizioni cartacee che dei diritti di fruizione delle versioni digitali, riuscendo a portare il contributo dell'e-commerce al 30% del fatturato Online. L'azienda, inoltre, punta sull'interesse del proprio pubblico per l'informatica per introdurre, oltre a ciò che già vende e agli abbonamenti digitali, anche offerte collaterali come oggettistica digitale di ultima generazione, sfruttando l'autorevolezza dei marchi di IDG Italia.

6.9.4 Nuovi devices

La crisi che ha colpito l'editoria negli ultimi anni e la conseguente caduta delle vendite in edicola ha portato l'azienda ad intraprendere una strategia focalizzata sull'Online, non solo nella produzione di notizie ma, da ottobre 2009, ha iniziato a muovere i primi passi anche nel mondo dell'editoria digitale.

La prima rivista ad essere digitalizzata è stata *Computer World*, essendo una rivista a circolazione controllata e quindi non presente nelle edicole è stata quella che ha consentito all'azienda di creare una versione digitale senza paura di cannibalizzare le vendite. Il progetto, intrapreso con VDM, una società con sede a Milano che realizza sistemi Online di

digitalizzazione successiva multimedializzazione dei contenuti delle riviste digitali, ha avuto riscontri positivi. La strada che si pone di percorrere Nuov@ Periodici è propria quella che porterà al passaggio sempre più massiccio alle versioni digitali delle riviste e al progressivo abbandono del cartaceo.

A questo proposito l'azienda sta valutando diverse soluzioni per sfruttare anche quelli che sono i nuovi devices come iPhone e iPad. Per quanto riguarda iPhone, a gennaio 2010 è stata lanciata per *MacWorld* un'applicazione pilota che si è poi rivelata un successo realizzando 1500 vendite. L'applicazione è un'edicola dove ogni mese è possibile acquistare il nuovo numero della rivista. Ovviamente lo strumento è molto limitato per la lettura per cui è stato accolto da un determinato target di utenti che ad esempio ha difficoltà a reperire la rivista perché all'estero oppure persone particolarmente appassionate.

Per quanto riguarda invece l'iPad, ciò che sta valutando ora l'azienda è il tipo di edizione che è più opportuno creare per il nuovo dispositivo. Mentre per l'iPhone l'applicazione consente di sfogliare una edizione migliorata con dei link, dei filmati e delle foto, ma il meccanismo è sostanzialmente quello dello sfogliamento della copia, per l'iPad invece la casa editrice vorrebbe creare una rivista digitale che dia una vera e propria esperienza di lettura totalmente nuova con maggiore interattività e una fruizione dei contenuti diversa da quella che può essere data con l'iPhone.

Ciò su cui Nuov@ Periodici si sta interrogando per fare al meglio è la possibilità di offrire ai lettori un ventaglio di modi diversi di fruire le riviste, quindi non un singolo canale, non un'unica edizione digitale sfruttabile su diverse piattaforme, ma diverse modalità. Per cui l'idea è quella di offrire una rivista trovabile in edicola o alla quale ci si può abbonare, che magari non avrà la periodicità odierna ma un po' più lunga e allo stesso tempo avere articoli molto più approfonditi e interessanti da poter possedere anche come riferimento per il futuro, e poi diverse edizioni digitali che ottimizzino e permettano di sfruttare al meglio i diversi media sui quali sono fruiti. Quindi per iPhone qualcosa che sia meno testuale e richieda meno zoom e meno attività da parte dell'utente, ma che permetta di essere aggiornato in tempo reale in merito alle notizie che si cercano; una versione poi per iPad particolarmente ricca ed interattiva. L'azienda sta quindi cercando il modo di offrire al lettore diverse fruizioni della rivista a seconda dei mezzi che possiede, di dove si trova, di quali possibilità di investimento ha e cosa cerca dalla rivista.

7 Allegati

		Contenuti /servizi premium	Community					Servizi multimediali	
			Forum	Blog	Chat	Newsletter	UGC	Foto	Video
Rcs Media Group	Leiweb.it		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Atcasa.corriere.it			✓		✓		✓	✓
	Ilmondo.it								
	Oggi.it			✓		✓			
	Max.it			✓		✓		✓	✓
	Yachtandsail.it			✓		✓		✓	✓
Condé Nast	Style.it		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Vanityfair.it			✓		✓		✓	✓
	Vogue.it			✓		✓		✓	✓
	Gqitalia.it		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Wired.it			✓		✓		✓	✓
Mondadori	Internimagazine.it					✓			✓
	Donnamoderna.it		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Graziamagazine.it			✓		✓		✓	
	Peprofessionale.it			✓		✓		✓	
	Panorama.it					✓		✓	✓
	Sorrisi.it							✓	✓
Editoriale Domus	Domusweb.it							✓	
	Quattroruote.it	✓	✓			✓	✓	✓	✓
	Ruoteclassiche.it	✓	✓			✓		✓	
	Quattroruotine.it								
	Motonline.it		✓	✓		✓		✓	✓
	Tuttotrasporti.it			✓					
	Xoffroad.it		✓			✓		✓	✓
G+J	Focus.it		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Focusjunior.it		✓				✓	✓	✓
	Geo.it								
	Jacktech.it		✓	✓		✓		✓	✓
	Nostrofiglio.it		✓			✓	✓	✓	
Nuov@ Periodici	Cwi.it			✓		✓		✓	✓
	Pcworld.it		✓			✓		✓	✓
	Macworld.it		✓	✓		✓			
	Gamestar.it		✓	✓		✓			
Hachette Rusconi	Elle.it		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Marieclaire.it		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Gioia.it								
	Psychologies.it		✓	✓		✓			
	Gentemotori.it		✓					✓	✓
	Yachtonline.it							✓	
	Riders-online.it					✓			

		Modalità di condivisione e interazione			Servizi mobile/i Phone	Edizione digitale		eCommerce		
		Social network	Podcast	RSS		pdf	Interattiva	Abb. digitali	Abb. cartacei	Prodotti
Rcs Media Group	Leiweb.it	✓		✓			✓			✓
	Atcasa.corriere.it	✓		✓	✓		✓			✓
	Ilmondo.it				✓	✓				
	Oggi.it	✓			✓					
	Max.it	✓		✓			✓	✓	✓	
	Yachtandsail.it	✓							✓	
Condé Nast	Style.it	✓		✓					✓	✓
	Vanityfair.it	✓		✓					✓	
	Vogue.it	✓		✓					✓	
	Gqitalia.it	✓		✓					✓	
	Wired.it	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Mondadori	Internimagazine.it			✓	✓	✓			✓	
	Donnamoderna.it	✓			✓				✓	✓
	Graziamagazine.it	✓					✓		✓	✓
	Pcprofessionale.it	✓		✓					✓	
	Panorama.it	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
	Sorrisi.it			✓	✓				✓	✓
Editoriale Domus	Domusweb.it	✓			✓				✓	
	Quattroruote.it	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Ruoteclassiche.it								✓	✓
	Quattroruotine.it								✓	
	Motonline.it	✓		✓			✓	✓	✓	✓
	Tuttotrasporti.it	✓							✓	✓
	Xoffroad.it	✓								
G+J	Focus.it	✓		✓			✓	✓	✓	✓
	Focusjunior.it								✓	
	Geo.it						✓	✓	✓	✓
	Jacktech.it	✓		✓			✓	✓	✓	
	Nostrofiglio.it	✓	✓						✓	✓
Nuov@ Periodici	Cwi.it	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
	Pcworld.it	✓		✓					✓	✓
	Macworld.it	✓							✓	✓
	Gamestar.it	✓		✓						✓
Hachette Rusconi	Elle.it	✓		✓			✓	✓	✓	✓
	Marieclaire.it	✓		✓					✓	
	Gioia.it								✓	
	Psychologies.it								✓	
	Gentemotori.it	✓							✓	
	Yachtonline.it	✓							✓	
	Riders-online.it	✓					✓	✓	✓	

8 Bibliografia

Ricerche e working paper

- Nielsen, febbraio 2010, *“Changing Models: A Global Perspective on Paying for Content Online”*
- Victory Navasky with Evan Lerner, Columbia University, *“Magazine and Their Web Site”*
- Marco Faré, European Journalism Observatory, *“Blog e Giornalismo, l’era della complementarità”*
- Andrea Corti, European Journalism Observatory, *“L’informazione su Internet, inizia l’era della concretezza”*
- Piero Macri, European Journalism Observatory, *“Giornali e Internet: come uscire dalla crisi?”*
- Piero Macri, European Journalism Observatory, *“i giornali e Internet verso un modello sostenibile”*
- Carlo Mario Guerci, ThinkTel, *“Il Web ucciderà i giornali?”*
- Rappa Michael, North Carolina State University, *“Managing the Digital Enterprise”*, digitalenterprise.org
- Report dell’Osservatorio New Media & Tv del Politecnico di Milano, *“New Media: tante novità, ma quali strategie?”*, marzo 2011
- FIPP, Guy Consterdine, *“Routes to Success for Consumer Magazine Websites”*, 2007
- FIPP, Guy Consterdine, *“Routes to Success for B2B Publishers’ Websites”*, 2006
- Future Exploration, *Future of the media: Report*, luglio 2008
- Magazine Publishers of America, *Magazines Handbook: the medium of action*, 2009
- Magazine Publishers of America *Magazines, a comprehensive guide and handbook 2008/09*
- PriceWaterhouseCooper, *Outlook for Magazine Publishing in the Digital Age*, 2008
- PriceWaterhouseCooper, J. Middelweerd e M. van der Donk, *The medium is the Message*, 2007

- PPA, *The Magazine Media Handbook 2007*
- Project for Excellence in Journalism, *The State of the News Media – Online*, 2009
- Project for Excellence in Journalism, *The State of the News Media – Newspaper*, 2009
- Project for Excellence in Journalism, *The State of the News Media – Magazines*, 2009
- The Boston Consulting Group, *Opportunità dei contenuti editoriali a pagamento sul web*, 2009

Articoli su quotidiani

- Maurizio Costa, *Il Sole 24 ore*, 19 febbraio 2011, *L'editore hi-tech vince puntando sui contenuti*
- *Il Sole 24 ore*, 5 gennaio 2011, *Con l'iPad corsa alle edicole virtuali*
- *Il Sole 24 ore*, 5 gennaio 2011, *I giornali sul filo dell'iPad*
- Affari e Finanza, 3 maggio 2010, *Gli editori pronti alla sfida dell'iPad*
- Corriere della Sera, 7 Dicembre 2009; *Il futuro dei giornali tra e-reader e tablet*
- Corriere della Sera, 5 Dicembre 2009; *Google, Yahoo e il pool di editori. Tutte le spine di "re" Murdoch*
- Corriere della Sera, 1 Settembre 2009; *Hachette: alleanza di editori contro i big dell'elettronica*
- Corriere della Sera, 8 Maggio 2009; *Murdoch e i giornali online: entro un anno si pagheranno*
- Affari & Finanza, 9 Febbraio 2009; *Internet e giornale una cosa sola, così cambia la vita in redazione*

Documenti ufficiali

- Fieg, *La stampa in Italia (2007-2009)*, aprile 2010
- Fieg, *La stampa in Italia (2008-2010)*, aprile 2011
- Agcom, *Relazione annuale 2010 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*, 2010
- Mediobanca, *Dati cumulativi di 2025 società italiane*, 2010
- IEM, *L'industria della comunicazione in Italia*, 2011

Articoli online

- www.repubblica.it, 30 giugno 2011, *"ePress, la sfida francese per salvare i giornali dalla crisi"*

-
- www.repubblica.it, 11 giugno 2011, *“Apple cede monopolio giornali digitali, gli editori gestiranno in proprio gli abbonamenti”*
 - www.repubblica.it, 11 giugno 2011, *“Huffington Post batte il Nyt, il sorpasso del superblog”*
 - www.repubblica.it, 17 marzo 2011, *“Il New York Times online sarà a pagamento dal 28 marzo”*
 - www.repubblica.it, 2 febbraio 2011, *“Murdoch e il Daily per iPad. Ttempi nuovi, nuovo giornale”*
 - www.repubblica.it, 3 novembre 2010, *“La bellezza della semplicità. Il digitale secondo Anderson”*
 - www.repubblica.it, 22 ottobre 2010, *“Informazione: Rai e Class Editori nel Premium Publisher Network”*
 - www.repubblica.it, 26 maggio 2010, *“Ecco la rivoluzione iPad. Lavoro, musica, libri...”*
 - www.repubblica.it, 16 maggio 2010, *“Arriva la Repubblica+, primo quotidiano su iPad”*
 - www.repubblica.it, 20 gennaio 2010, *“New York Times, è ufficiale: il sito diventerà a pagamento”*
 - www.repubblica.it, 18 gennaio 2010, *“Editori tedeschi contro Google. Guadagna sul nostro lavoro”*
 - www.repubblica.it, 10 settembre 2009, *“Micropagamenti per i giornali. Ecco la soluzione di Google”*
 - www.ilsole24ore.it, 24 marzo 2011, *“Goggle lancia un magazine per il business nel Regno Unito”*
 - www.ilsole24ore.it, 22 marzo 2011, *“Dalla pubblicità lo sprint per i nuovi media digitali”*
 - www.ilsole24ore.it, 16 febbraio 2011, *“Google lancia One pass, il servizio per pagare articoli e contenuti online”*
 - www.ilsole24ore.it, 2 febbraio 2011, *“Ecco Daily, il primo quotidiano solo per i pad”*
 - www.ilsole24ore.it, 2 dicembre 2010, *“Branson e Murdoch hanno capito che l'iPad farà concorrenza al web”*
 - www.ilsole24ore.it, 13 ottobre 2010, *“Ecco come i giornali cercano nuove strade per fare ricavi”*
 - www.ilsole24ore.it, 13 ottmbre 2010, *“La grande stampa mondiale prende fiato grazie a iPad e online. Incassi boom per il Ft”*
 - www.ilsole24ore.it, 8 ottobre 2010, *“La stampa scommette su tablet e smartpone per tornare a fare utili”*
-

-
- www.ilsole24ore.it, 18 settembre 2010, *“Presto disponibile l’edicola digitale della Apple”*
 - www.ilsole24ore.it, 6 settembre 2010, *“L’altra vita dei periodici del sole su Zinio”*
 - www.nytimes.com, 20 gennaio 2010, *The Times to charge for frequent access to tis web site”*
 - www.ipaditalia.com, 12 maggio 2011, *“Mondadori e Vodafone lanciano la prima edicola digitale per tablet”*
 - www.giornalismoblog.it, 15 maggio 2009, *“Crisi editoria: trimestre nero per Rcs: tagli per 200 milioni”*
 - www.appuntidigitali.it, 18 febbraio 2010, *“Le conseguenze di iPad sull’editoria: scenari futuri”*
 - www.melablog.it, 8 luglio 2010, *“I magazine su iPad sfonderanno in Italia? Intervista a Diego Belloni di Zinio”*
 - www.wikinoticia.com, 3 gennaio 2011, *“Perché non è il business magazine di iPad?”*
 - www.businessonline.it, 5 novembre 2010, *“News a pagaemnto online: abbonati del Times sono un successo o no?”*
 - Giuseppe Granieri, www.apogeonline.com, 10 febbraio 2009, *“L’evoluzione del giornalismo”*
 - Riccardo Canetta, www.orizzonteuniversitario.it, 30 agosto 2010, *“Il giornalismo del futuro tra i vecchi e i nuovi media”*
 - Arturo di Corinto, www.senzasoste.it, *“Giornalismo: Orizzonti futuri tra web e nuovi media”*
 - www.key4biz.it, 5 marzo 2010, *“L’iPad, i tablet e il futuro dei contenuti online. I nuovi scenari del business nell’era del tutto gratis”*
 - www.webnews.it, 23 marzo 2011, *“Editoria online: il 2010 ha cambiato le regole”*
 - www.ejo.ch, 5 marzo 2011, *“Il futuro dei giornali? È già scritto su internet”*
 - www.ejo.ch, 27 febbraio 2011, *“Carta, iPad... e il web?”*
 - www.italianieuropei.it, 22 febbraio 2011, *“Il mercato editoriale e la sfida della rete: disintermediazione opportunità?”*

Siti internet

- www.repubblica.it
- www.ilsole24ore.it
- www.corriere.it
- www.audipress.it

- www.audiweb.it
- www.adsnotizie.it
- www.fieg.it
- www.fipp.it
- www.ipse.com
- www.primaonline.it
- www.journalism.org
- www.pwc.com
- www.key4biz.it
- www.stampacadabra.it
- www.istat.it
- it.nielsen.com
- epp.eurostat.ec.europa.eu
- www.mondadori.it
- www.rcsmediagroup.it
- www.edidomus.it
- www.guj.de
- www.condenast.it
- portale.hachettepubblicita.it
- www.domusweb.it
- www.quattroruote.it
- www.ruoteclassiche.it
- www.motoonline.com
- www.quattroruotine.it
- www.tuttotrasporti.it
- www.xoffroad.it
- www.elle.it
- www.marieclaire.it
- www.psychologies.it
- www.riders-online.it
- www.gentemotori.it
- www.yachtonline.it
- www.internimagazine.it
- www.donnamoderna.it

- .graziamagazine.it
- www.pcprofessionale.it
- www.panorama.it
- www.sorrisi.com
- www.focus.it
- www.focusjunior.it
- www.geomondo.it
- www.jacktech.it
- www.techplace.it
- www.nostrofiglio.it
- www.style.it
- www.vanityfair.it
- www.vogue.it
- www.gqitalia.it
- www.wired.it
- atcasa.corriere.it
- www.ilmondo.rcs.it
- www.oggi.it
- www.oggi.it
- max.rcs.it
- www.yach-tandsail.it
- www.cwi.it
- www.pcworld.it
- www.macworld.it
- www.gamestar.it