
Nous models de negoci

PID_00253026

Alfonso Vara Miguel

Revisió a càrrec de
Carolina Díaz Espina

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



Alfonso Vara Miguel

Burgos (1973). Llicenciat i doctor en Ciències de la Informació per la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra, on és director del Departament d'Empresa Informativa i Estructura de la Informació. Professor de les assignatures Economia i Periodisme econòmic en els graus de Periodisme i Publicitat i Relacions Públiques de la mateixa facultat.

En els dos últims cursos (2008-09 i 2009-10) ha estat *visiting professor* de l'School of Journalism de la Universitat de Carolina del Nord a Chapel Hill, on ha impartit diverses sessions sobre *financial & business journalism at European Union* i sobre *business & media*.

En l'actualitat, la seva faceta investigadora està centrada en els nous models de negoci aplicats en els mercats d'informació econòmica i financera. A més de dirigir un parell de tesis doctorals sobre aquesta qüestió, forma part del subprojecte de recerca *Evolució dels cibermitjans espanyols en el marc de la convergència multiplataforma i integració periòdica*, finançat pel Ministeri de Ciència i Innovació.

Carolina Díaz Espina

Oviedo (1989). Llicenciada en Periodisme i doctora internacional en Comunicació per la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra amb la tesi *Modelos de negocio para la prensa en internet. El caso The Wall Street Journal*. Entre els anys 2014 i 2016 va ser *visiting scholar* de l'Institute of Mass Communication and Media Research de la Universitat de Zurich (UZH) a Suïssa i de la Gabelli Business School de Fordham University a Nova York. Ha participat en diversos congressos internacionals on ha presentat les seves recerques sobre models de negoci i periodisme, ús i pagament per continguts digitals.

A més de la seva activitat acadèmica, ha exercit tasques de consultora sobre comunicació i tendències a la consultoria C4E (Bilbao). En l'actualitat, és analista de mitjans i xarxes socials a l'agència tecnològica Dogtrack (Madrid).



Índex

1. La naturalesa dels models de negoci.....	5
2. La importància de generar valor.....	7
3. Tipus de models de negoci.....	10
3.1. Models de negoci dels mitjans tradicionals	10
3.2. Models de negoci dels mitjans <i>on-line</i>	12
3.2.1. Model de la publicitat	15
3.2.2. Model de pagament	16
3.2.3. Disposició dels usuaris a pagar	20
3.2.4. Algunes dades sobre el pagament d'informació	22
3.2.5. Per quins continguts cobrar	27
3.3. Models de negoci híbrids	28
3.3.1. El model <i>freemium</i>	28
3.3.2. El model de mesurament o model mesurat	29
4. Evolució dels models de negoci.....	31
5. Els continguts importen.....	35

1. La naturalesa dels models de negoci

Malgrat ser una noció lligada als orígens de l'estudi del *management*, el terme *model de negoci* ha estat, des de sempre, alguna cosa confusa i amb freqüència s'ha identificat amb nocions relacionades amb l'estratègia (de preus, de màrqueting, de producte, d'una empresa, etc.). Les estratègies són els mitjans emprats per a aconseguir un objectiu, mentre que els models de negoci són una mica més profunds. Segons Picard, els models se situen en un pas previ a la mateixa activitat d'una empresa i analitzen els seus fonaments, les característiques pròpies que possibiliten el comerç d'un producte o servei, prestant especial atenció a la creació de valor i a les fonts potencials d'ingressos. Aplicat als mercats de la comunicació, un model de negoci hauria de tenir en compte tots els recursos destinats a la creació o adquisició de continguts, a la recuperació dels costos derivats de crear, editar i presentar aquests continguts, així com les tecnologies utilitzades per a la seva producció i distribució.

Comprendre les claus d'un model de negoci és especialment important quan irrompen productes o serveis nous en el mercat, o quan la indústria en què operen sofreix canvis significatius. Un canvi en l'entorn en què es mou una empresa pot suposar modificacions en algun dels elements que influeixen en el seu model de negoci i, com a conseqüència d'això, alguna cosa que era reeixida de sobte deixa de ser-ho. Els editors de premsa estan experimentant aquesta situació en l'actualitat, en què l'aparició d'internet modifica substancialment els hàbits de consum d'informació dels seus lectors i altera un model de negoci fins ara rendible.

És a dir, que un model de negoci que semblava apropiat fa unes dècades deixa de ser-ho i és abandonat o substituït per un altre model diferent. El problema és que, en ocasions, el canvi és tan profund i les inèrcies tan fortes que la transició cap a un model nou es demora durant anys.

En aquest sentit, hi ha un consens generalitzat que la majoria dels mitjans digitals han de fer l'esforç de trobar un model de negoci amb el qual se sentin còmodes i que garanteixi la supervivència del sector. Aplicat als productes informatius, és important no solament per als propietaris de les empreses de comunicació, sinó per a tot aquell interessat en la sostenibilitat a llarg termini del negoci periodístic, de la cerca, edició i publicació d'informacions de qualitat. El desenvolupament de models de negoci viables és necessari per a garantir un mínim d'independència i per a possibilitar que els professionals centrin el seu treball en el públic, com assenyala Mensing.

Referència bibliogràfica

R. G. Picard (2000). «Changing business models of on-line content services: Their implications for multimedia and other content producers». *International Journal on Media Management* (vol. 2, núm. 2, pàg. 60-68).

Referència bibliogràfica

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

No obstant això, i malgrat que un dels temes més debatuts en el mercat de la comunicació és el sorgiment de models de negoci nous d'acord amb el nou entorn digital, les múltiples recerques realitzades manquen d'un cert grau d'uniformitat necessari per a extreure conclusions.

La majoria dels estudis analitzen aquesta qüestió des de quatre perspectives:

- La presentació de casos reals de models de negoci digitals reeixits.
- L'anàlisi del context que envolta el model.
- L'estudi de l'evolució dels factors interns que influeixen en els models de negoci *on-line*.
- L'avaluació de l'èxit o fracàs dels models de negoci digitals.

El resultat d'aquesta dispersió de criteris és l'absència d'una classificació dels models de negoci digitals que hi ha en el mercat, tal com assenyalen Lambert i Davidson.

Economia digital

En aquest capítol, ens centrarem en els models de negoci aplicats exclusivament en el mercat de la comunicació. Fem aquest aclariment perquè abunden els estudis sobre models de negoci aplicats a empreses i negocis *on-line*, el que comunament s'ha anomenat *economia digital*. Qui estigui interessat en aquest particular pot consultar:

C. Garonne; F. Weygand (2010). «Transformation of internet – based Companies' business models: ten years alter the dot.com burst». A: P. Badillo; J. Lesourd. *The media industries and their markets*. Londres: Palgrave Macmillan.

Referència bibliogràfica

S. Lambert; R. A. Davidson (2009). «What do we know about e-business models in practice?».

2. La importància de generar valor

Dins de la mateixa activitat d'una empresa, els models de negoci solen prestar especial atenció a l'aportació de valor que la companyia ofereix en cadascuna de les fases que integren la seva cadena de producció, de tal manera que els models de negoci representarien l'arquitectura del producte o servei i els fluxos d'informació, incloent la descripció de les diferents activitats empresarials que envolten aquest negoci, dels potencials beneficis pels quals participen en aquest i de les fonts d'ingressos que generen. Dit de manera més senzilla, un model de negoci determina com l'empresa aconsegueix el finançament mitjançant el seu posicionament en la cadena de valor amb la finalitat que les seves vendes reportin ingressos superiors als seus costos, en paraules de Campos Freire. En definitiva, un model de negoci implica el concepte de com funciona un negoci, els seus fonaments, així com l'intercanvi d'activitats i el flux financer que permeten que tingui èxit o no.

La cadena de valor

La cadena de valor mostra totes les activitats desenvolupades per una empresa des de la primera fase de producció fins a la seva venda en els mercats. Aquestes activitats es poden classificar en dos grans grups:

- Primàries: inclouria totes aquelles relacionades amb la logística interna i externa, les operacions de producció i comercialització, i els serveis de manteniment i atenció al client.
- Secundàries: englobaria les activitats desenvolupades per l'empresa relacionades amb la direcció de persones, proveïdors, recerca, desenvolupament i innovació de nous productes i serveis.

Un bon gestor ha de reconèixer cadascuna de les activitats que conformen la seva cadena de valor, identificar tant aquelles que fan que la companyia tingui un avantatge competitiu en el mercat –en què ets realment bo?, en què et diferencies dels teus competidors?–, com aquelles altres que resten valor perquè no aporten o senzillament són comparativament més ineficients respecte als seus competidors –què del teu negoci no et fa realment diferent de la resta en el mercat?–. D'aquesta manera, els millors models d'organització i gestió dels mitjans de comunicació són aquells que encerten en el posicionament estratègic de cadascuna de les baules que conformen la cadena de valor, com assenyala Campos Freire.

Aplicat al mercat dels mitjans de comunicació, un model de negoci ha de tenir en compte els recursos i costos derivats en qualsevol de les fases de creació, producció, edició i distribució dels continguts, i analitzar quin és el valor afegit que aporta l'empresa en cadascuna d'aquestes fases:

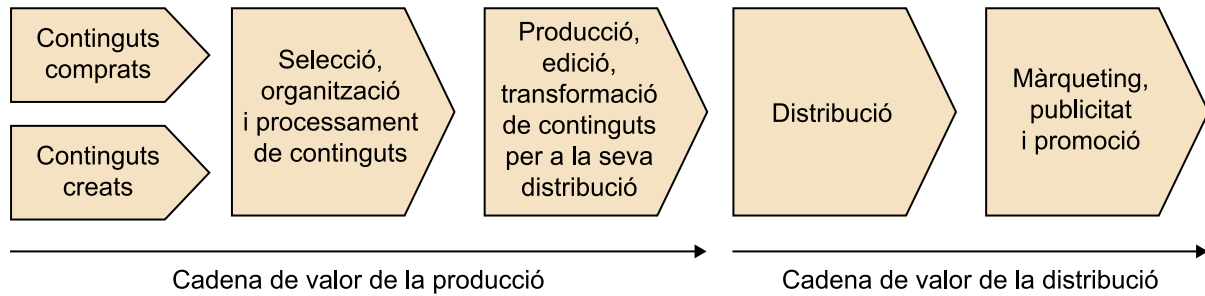
Referència bibliogràfica

F. Campos Freire (2010). «Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio». *Razón y Palabra* (núm. 74).

Referència bibliogràfica

F. Campos Freire (2010). «Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio». *Razón y Palabra* (núm. 74).

Cadenes de valor de les empreses de comunicació



Font: R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1a. edició). Nova York: Fordham University Press.

Com es pot comprovar en la figura anterior, la majoria de les empreses de comunicació basen el seu negoci en les cadenes de valor de la producció i de la distribució de continguts. Totes aquestes adquireixen o creen continguts, que són seleccionats i editats pels equips de redacció, i posteriorment processats per a la seva distribució en forma de subscripció, vendes per exemplar, etc. Aquest sistema de distribució es recolza fonamentalment en activitats de màrqueting, publicitat i promoció.

Si bé les dues fases principals –producció i distribució– són complementàries, la primera és la fonamental, tal com ha demostrat la popularització d'internet i de les xarxes socials. La creació de continguts és la que permet oferir al públic alguna cosa inèdita, diferenciada i exclusiva. I la selecció, edició i empaquetat per part de les redaccions és la que permet que l'usuari trobi aquest contingut fàcilment i el consumeixi, d'acord amb la naturalesa pròpia de cada format i suport –no és el mateix un diari imprès que un butlletí radiofònic o una sèrie televisiva–. Per tant:

L'activitat principal de les empreses de comunicació és la creació i edició de continguts, aquella en què es basa tot el seu model de negoci i aquella en què s'haurien de centrar tots els recursos i inversions, i cap a la qual s'hauria d'orientar l'estructura de la companyia.

Aquelles empreses que han comprès que el seu negoci es basa en la creació i edició de continguts –tant informatius com d'entreteniment–, i no tant en la distribució, són les que estan en millors condicions per a competir en el mercat. Dit d'una altra manera, estaran en millors condicions de competir oferint alguna cosa valuosa aquells editors que abans compreguin que no venen diaris impresos sinó informació. Abans adequaran el seu negoci a un entorn nou en què la impressió i la distribució deixen de ser activitats rellevants.

És important destacar aquí que competir no és el mateix que ser competitiu. La competitivitat indica el grau en què una empresa, o un sector econòmic, pot sobreviure i ser rendible. També implica el grau de flexibilitat que una companyia té per a respondre a les oportunitats i amenaces del mercat.

Aquesta competitivitat és el resultat de factors interns de la mateixa empresa o indústria, i de factors externs com ara l'entorn, que faciliten la seva capacitat per a créixer, expandir-se i respondre a la competència creixent d'altres empreses o sectors.

Algunes empreses o indústries tenen avantatges competitius que els permeten sortejar fàcilment la competència. Aquests avantatges solen ser el resultat d'un esforç continu per innovar els productes i serveis, i per millorar els processos de creació, producció i distribució. I amb massa freqüència són conseqüència d'un entorn que promou el canvi i la innovació entre els seus empleats. Tot això permet, com assenyala Picard, que aquestes empreses tinguin avantatges competitius en aspectes com ara costos menors de producció, productes més diferenciats i, per tant, susceptibles de ser cobrats a un major preu, productes de més qualitat que els de la competència, produïts més ràpidament i més eficientment i més innovadors.

Algunes empreses o sectors tenen avantatge perquè operen en un entorn geogràfic caracteritzat per gaudir de majors infraestructures, major estabilitat financera, majors nivells de desenvolupament econòmic, majors estímuls per a l'eficiència empresarial i la innovació. Des d'aquest punt de vista, la competitivitat indicaria el grau en què una empresa es beneficia més que els seus competidors d'aquesta atmosfera més propícia per als negocis i li treu un major profit en forma de beneficis.

En ocasions, els avantatges que algunes empreses tenen dins d'un sector o mercat són el resultat de determinades polítiques proteccionistes, subsidis, ajudes, situacions de monopoli tolerades o, fins i tot, promogudes pels poders públics o qualsevol acció destinada a impedir o dificultar l'entrada de competidors nous.

Sigui com sigui, la competitivitat es mesura en termes d'ingressos, productivitat, costos menors, més inversions, despeses en innovació i desenvolupament de nous productes i serveis, majors nivells d'especialització de treballadors i millors balances comercials. Tots aquests són l'expressió que el model de negoci aplicat per una empresa o sector és reeixit i adequat als condicionants interns i externs ja esmentats.

Referència bibliogràfica

R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1a. edició). Nova York: Fordham University Press.

3. Tipus de models de negoci

En el mercat dels mitjans de comunicació hi ha un alt grau de confusió respecte a quin és el model de negoci idoni. La majoria d'aquests, com ara els de Chyi, Herberyt i Thurman, han adoptat un estratègia experimental i, com a conseqüència, s'ha estès la percepció que al final cada mitjà ha d'implementar aquell model de negoci més d'acord amb la seva pròpia naturalesa, estructura, producte i públic, de tal manera que el que li pot funcionar a un editor, pot resultar un fracàs tremend per a un altre.

Per tant, cal que l'anàlisi d'un model de negoci inclogui l'estudi de l'entorn o context –legal, tecnològic, social i polític– en què opera una empresa, tenint en compte que aquest entorn és canviant i que, en conseqüència, un model reeixit en el passat pot quedar obsolet en el present.

3.1. Models de negoci dels mitjans tradicionals

Tradicionalment, els mitjans de comunicació han recorregut a tres models de negoci en funció de l'origen dels ingressos: la publicitat, el pagament per consum (venda o subscripció) i la subvenció o patrocini. El de la publicitat i el de les subscripcions han estat els models més utilitzats.

- **Publicitat.** Aproximadament, entre el 70 i el 80 % dels ingressos totals dels diaris procedeixen tant d'anuncis generals com d'anuncis classificats. Als Estats Units, aquests últims han representat una font d'ingressos cada vegada major, passant de suposar el 27,4 % dels ingressos el 1965, al 40,7 % el 1998, segons dades de Mensing.
- **Subscripcions.** Solen representar el 20 % dels ingressos dels diaris (segons dades de Picard dels Estats Units). No obstant això, la caiguda en la difusió des de mitjan dels anys vuitanta ha portat les companyies a reduir costos de distribució, delimitant geogràficament els seus mercats i reduint el lliurament en mà.
- **Subvencions.** La majoria dels països europeus tenen un sistema d'ajudes públiques per als mitjans de comunicació. Segons Campos Freire, aquestes poden ser directes (subvencions, contractes, convenis, campanyes de publicitat) i indirectes (aplicació d'un IVA reduït, tarifes postals gratis o subsidiades, línies telefòniques bonificades, reduccions de l'impost sobre beneficis o de les cotitzacions a la Seguretat Social, descomptes en trans-

Referències bibliogràfiques

H. I. Chyi (2005). «Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model». *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 131-142).

J. Herbert; N. Thurman (2007). «Paid content strategies for news websites». *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pàg. 208-226).

Referència bibliogràfica

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

Referència bibliogràfica

R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1a. edició). Nova York: Fordham University Press.

Referència bibliogràfica

F. Campos Freire (2010). «Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio». *Razón y Palabra* (núm. 74).

ports públics, etc.). Les ajudes poden ser atorgades mitjançant convocatòries obertes, selectives o discrecionals. Però també poden ser transparents o encobertes per mitjà d'organismes públics o privats.

A més, hi ha un quart model, l'anomenat **model de les fundacions**, que no és habitual als països europeus i que consisteix en la concessió d'ajudes de fundacions privades en forma de patrocini o mecenatge com a instruments de finançament dels mitjans. Les institucions ofereixen diners i recursos a canvi d'un interès o influència comercial, ideològica o cultural.

Durant els primers 100 o 150 anys, els diaris servien a una audiència relativament petita, que pagava un preu elevat i amb prou feines portaven publicitat. A mitjan segle XX, aquesta situació va canviar i es va iniciar una transformació en el món de la comunicació que arriba als nostres dies. Els diaris es van començar a dirigir a grans masses de la població, els preus van caure i els ingressos publicitaris van créixer considerablement. Aquest model combinat de subscripció i publicitat va ser un èxit fins a l'aparició de la televisió. A partir de 1960, es va iniciar un declivi gradual del nombre de lectors, alhora que els ingressos per publicitat es van convertir en la font principal d'ingressos per als diaris (representaven un 80 % dels seus ingressos totals).

Durant dècades res no va posar en risc la viabilitat i sostenibilitat d'aquests models, fent del sector dels mitjans de comunicació un dels més rendibles durant la segona meitat del segle XX, amb beneficis superiors als d'altres sectors industrials. Els editors de diaris van gaudir de marges de rendibilitat mitjans anuals superiors al 12 %, i els de revistes un 10 % superiors als d'altres indústries, com ara la farmacèutica (9 %), la química (8 %), la metal·lúrgica (7 %) i l'aeronàutica (6 %), segons Picard.

No obstant això, el canvi de segle ha portat una autèntica crisi d'identitat i de negoci en els mitjans de comunicació. S'han obert nous models de negoci, sia híbrids dels tres anteriors i amb noves fórmules de comercialització, sia nous models de caràcter multimèdia i virtual que comparteixen certs elements i característiques amb el comerç electrònic, els videojocs i les apostes *on-line*, com assenyala Campos Freire.

Lectura complementària

Per a saber més sobre les subvencions i les ajudes públiques a les empreses de comunicació, recomanem la lectura de:

R. Picard (2006). «Issues and Challenges in the Provision of Press Subsidies». A: I. Fernández Alonso; M. de Moragas; J. Joaquín Blasco Gil; N. Almirón (eds.). *Press Subsidies in Europe* (pàg. 211-220). Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Referència bibliogràfica

R. G. Picard (2003). «Temporal Aspects of Media Distribution». A: Alan Albarran i Angel Arrese (eds.). *Time and Media Markets* (pàg. 49-60). Mahwah / NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Referència bibliogràfica

F. Campos Freire (2010). «Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio». *Razón y Palabra* (núm. 74).

Models de negocis mediàtics

Mitjans	Mixt-tradicional (venda + publicitat)	Subvencionat	Gratuït	Mosaic o híbrid	Multimèdia i virtual
Prensa en paper	Pagament per exemplar. Pagament per subscripció. Venda en bloc. Publicitat. Patrocini. Promoció.	Subvenció directa amb control públic. Subvenció directa sense control públic. Subvenció indirecta (fiscal i de comunicació).	Publicitat. Mecenatge.	Pagament per exemplar, subscripció i venda en bloc. Publicitat. Promocions conjuntes.	De subscripció. De venda, subscripció i publicitat (mixt). D'esquer i ham (preu molt baix, cobrament per serveis). D'esquema piramidal. De màrqueting multinivell (associació de màrqueting piramidal). En xarxa. De subhasta electrònica. De col·laboració. De comunitat. Comerç electrònic. Jocs on-line.
Televisió	Pagament per visió. Pagament per subscripció. <i>Premium</i> . Publicitat.	Cànon. Subvenció. Aval de deute. Fiscalitat. Mecenatge.	Publicitat. <i>Product placement</i> . <i>Bartering</i> . Mecenatge.	<i>Merchandising</i> . <i>Multiple play</i> .	
Ràdio	Pagament per subscripció. Publicitat. Patrocini.	Cànon. Subvenció. Mecenatge.	Publicitat. Mecenatge.	Publicitat. <i>Multiple play</i> .	
Web	Pagament per subscripció. Pagament per descàrrega. <i>Premium</i> . Publicitat.	De caràcter institucional. De tipus corporatiu. D'orientació ideològica.	Publicitat. Mecenatge.	Publicitat. <i>Multiple play</i> . Subhastes. Serveis d'informació telefònica.	

Font: F. Campos Freire (2010). «Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio». *Razón y Palabra* (núm. 74).

En molts països, la majoria dels mitjans tradicionals han mostrat una resistència enorme al canvi de model, a pesar de, fins i tot, la popularització a principis del segle XXI de nous mitjans com ara internet o la premsa gratuïta, dos models de negoci basats en la publicitat i que van contribuir en gran manera al fet que s'estengués la idea que «la informació pot ser gratuïta».

Però aquest model no és l'únic que hi ha en el negoci *on-line* dels mitjans de comunicació, en què s'han intentat aplicar quatre models bàsics.

3.2. Models de negoci dels mitjans *on-line*

Hi ha quatre models bàsics de negoci en el mercat de la comunicació *on-line*:

- **La publicitat.** L'usuari no paga res i el mitjà es finança exclusivament de la publicitat contractada. També se sol denominar *model de gratuïtat*.
- **El pagament per unitat o subscripció.** El client paga per consumir sia una unitat, sia un conjunt d'exemplars durant un període de temps determinat.
- **El model de mediació.** El mitjà de comunicació publica ofertes d'altres companyies i s'enduu una comissió per cada usuari expressament interessat en l'oferta o per cada compra realitzada del bé ofert.

- **El model d'agregació.** L'empresa de comunicació ofereix determinats béns i serveis associats al producte principal a un mateix preu. Per exemple, la subscripció a un diari *on-line* permet l'accés durant un temps determinat al canal de televisió de pagament que ofereix la mateixa empresa de comunicació.

Al llarg dels últims 20 anys, la indústria de la comunicació ha experimentat diferents resultats amb aquests quatre models de negoci. Diversos estudis han confirmat la tendència que els nous mitjans estan substituint els tradicionals i han subratllat la importància de la publicitat en els models de negoci nous.

En relació amb **la substitució dels mitjans vells pels nous**, Gentzkow va demostrar que els diaris impresos i els digitals són clarament substitutius i no complementaris, i no es pot negar el transvasament de lectors de l'imprès cap al digital. Gentzkow també va assenyalar que els beneficis socials d'apostar pels digitals excedeixen els costos d'implementació. Altres estudis, com ara el de Findahl, van indicar que els consumidors eren molt sensibles als preus, la qual cosa recolzaria de nou la idea de la substitució dels diaris *on-line* i els impresos, clarament a favor dels primers, majoritàriament gratuïts. Finalment, la majoria de les enquestes, com la realitzada pel Pew Research Center el 2008, mostren un declivi progressiu del consum de diaris impresos i un nombre creixent de persones que s'informen a través dels mitjans *on-line*.

També hi ha hagut, no obstant això, arguments que contraresten la idea que els nous mitjans estan substituint els vells. Per exemple, Cao i Li van descobrir que la lectura creixent de diaris *on-line* va tenir un efecte molt limitat en els diaris impresos entre 1995 i el 2000. I encara que en el període 2003-2007 la difusió dels diaris impresos als Estats Units va caure un 8 %, això no significa que desapareguin com vaticinen alguns. A més, la difusió global de diaris de pagament està augmentant, sobretot a Àsia i Llatinoamèrica.

Respecte a la **importància de la publicitat** en els nous mitjans, no tots els investigadors tenen clar que sigui el model que s'ha de seguir per totes les empreses de comunicació. Com han apuntat Chyi i Sylvie, l'economia dels diaris *on-line* és particularment complexa. En les seves entrevistes amb 14 editors de mitjans *on-line* dels Estats Units, van trobar un grau d'incertesa alt respecte a la definició dels mercats, la competència, els productes o la relació entre la versió impresa i l'*on-line* del diari.

Referències bibliogràfiques

M. Gentzkow (2007). «Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers». *American Economic Review* (vol. 97, núm. 3).

O. Findahl (2008). «The Role of Internet in a Changing Mediascape: Competitor or Complement?». *Observatorio (OBS) Journal* (vol. 6, pàg. 209-222).

Pew Research Center for the People and the Press (2008). *Internet Overtakes Newspapers As News Outlet*. [Disponible en línia].

Referència bibliogràfica

Z. Cao; X. Li (2006). «Effect of growing internet newspapers on circulation of U.S. print newspapers». A: X. Li (ed.). *Internet newspapers: The making of a mainstream medium* (pàg. 121-138). Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Referència bibliogràfica

H. I. Chyi (2005). «Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model». *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 131-142).

També Mensing va demostrar l'elevat grau d'incertesa existent entre els editors de continguts digitals dels Estats Units: el 2005, un 13% d'aquests no estaven segurs sobre quina estratègia econòmica seguir per a ser viables, enfront del 48 % que optava pel model publicitari, el 13 % que apostava per cobrar per continguts i el 18 % que s'inclinava per basar la seva estratègia en la personalització dels continguts i els micropagaments. Aquesta incertesa va derivar en conservadorisme: Mensing va demostrar que els editors amb prou feines havien variat les estratègies dels seus mitjans *on-line* de 1996 al 2005. Durant aquests anys, la font principal d'ingressos per gairebé tots aquests mitjans va ser la publicitat, que havia demostrat ser la via d'ingressos més reeixida. No és casualitat que durant aquests anys el creixement de la inversió publicitària en mitjans *on-line* hagi estat molt superior al de la inversió publicitària en el seu conjunt.

Cal assenyalar que encara que els ingressos per publicitat són la font principal de recursos dels mitjans *on-line*, no hi ha cap model que no hagi assegurat la viabilitat de la indústria d'aquests mitjans, com afirmen Greer i Mensing, i cap mitjà tradicional no ha identificat amb seguretat quin és el model de negoci que seguirà en el futur. De fet, la publicitat *on-line* no ha arribat al volum que els editors esperaven aconseguir.

Si en alguna cosa hi ha hagut consens és a assenyalar que cada mitjà ha de tenir en compte les seves pròpies particularitats a l'hora d'adoptar un model o un altre: el que pot funcionar en uns casos podria ser un fracàs en uns altres.

Una de les particularitats dels nous models de negoci en la indústria de la comunicació és l'elevat grau d'incertesa existent tant en el nivell de la gerència com en el de la redacció, respecte als avantatges i desavantatges de cadascun dels models proposats.

Una altra particularitat és, almenys de moment, l'absència de receptes úniques i universals: cada mitjà ha de buscar aquell model que millor s'adapti a la seva situació en el mercat, al tipus de continguts que ofereix, a la competència existent, etc.

Dels quatre models proposats, ens centrarem, a continuació, en els dos primers (el de la publicitat i el de pagament) per ser els més habituals en els mercats de la comunicació. No en va, parlar del nou panorama dels mitjans de comunicació al segle XXI és discutir sobre dos tòpics habituals: la convergència de continguts, tecnologies i redaccions (de la qual no parlarem aquí), i el debat entre el model de pagament i el de gratuïtat.

Referència bibliogràfica

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

Referència bibliogràfica

J. Greer; D. Mensing (2004). «U.S. News Web Sites Better, But Small Papers Still Lag». *Newspaper Research Journal* (vol. 25, núm. 2, pàg. 98-112).

3.2.1. Model de la publicitat

La gratuïtat en els mitjans de comunicació no és un fet nou i té els seus antecedents en la premsa del segle XIX i durant dècades ha estat (i és) el model de negoci de la majoria dels canals de televisió. El realment nou d'internet és la multiplicació de tota una economia d'usos gratuïts. Anderson esmenta uns 50 negocis nous basats en la gratuïtat, classificats en tres tipus:

- Subsidis creuats: regalo un producte i venc un servei o viceversa.
- Mercats bilaterals o trilaterals: un tipus de client finança un altre.
- *Freemium*: es regala una part bàsica del producte i es cobra per una altra, en principi més valuosa que l'anterior.

El model de registre

Una variant del model de publicitat o gratuït és el model de registre: el mitjà de comunicació es finança amb els ingressos publicitaris però requereix que l'usuari es registri per a accedir als continguts. Atès que el registre suposa oferir informació personal de l'usuari, el mitjà pot oferir als anunciants un *target* més definit i, per tant, molt més atractiu des del punt de vista publicitari.

El model de publicitat o gratuït ha estat la font principal d'ingressos dels cibermitjans. Com veurem més endavant, l'evolució dels ingressos per publicitat ha anat creixent en les últimes dècades, si bé la publicitat *on-line* segueix representant un petit percentatge del volum total de la inversió publicitària:

Evolució de la inversió publicitària a Espanya (2003-2015)

Mitjà	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015
Televisió	41,36 %	43,91 %	43,43 %	42,13 %	40,6 %	40,1 %	39,8 %
Diaris	26,70 %	24,79 %	23,73 %	20,89 %	17,6 %	15,6 %	13 %
Internet	1,30 %	2,42 %	6,04 %	11,64 %	16,3 %	22,2 %	25,5 %
Ràdio	9,07 %	9,07 %	8,49 %	9,56 %	9,5 %	9,5 %	9,0 %

Font: IAB; PriceWaterhouseCoopers (2009). *Estudio sobre inversión publicitaria en medios digitales..* [Disponible en línia].

Podem veure en la taula com s'ha desenvolupat el mercat de la publicitat a Internet: el 2003, captava solament l'1,30 % del total de la inversió publicitària a Espanya; 12 anys més tard aquest percentatge s'ha multiplicat per 20, arribant al 25,5 % del total. Encara que segueix tenint per davant la televisió, ha superat els diaris. Així, l'any 2013 es va complir la tendència d'anys anteriors que apuntava al fet que internet superaria els diaris impresos com a segon canal de publicitat, no solament a Espanya sinó també en altres països.

Referència bibliogràfica

C. Anderson (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical.* Barcelona: Tendències.

Vegeu també

Veurem amb més detalls l'evolució dels ingressos per publicitat en el capítol «Tendències en el mercat publicitari».

La percepció és que aquesta tendència cap a un major creixement del model de publicitat continuarà en els propers anys, com assenyalen Chyi, Herbert i Thurman, Kauffman i Wang, i Mensing. En part, com veurem a continuació, perquè els usuaris no desitgen pagar pels continguts *on-line* perquè no són exclusius i poden ser consultats gratuïtament en altres llocs, o perquè la data de caducitat d'aquest contingut ja ha expirat i la informació ha deixat de ser rellevant per a l'usuari.

Referències bibliogràfiques

H. I. Chyi (2005). «Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model». *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 131-142).

J. Herbert; N. Thurman (2007). «Paid content strategies for news websites». *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pàg. 208-226).

R. Kauffman; B. Wang (2008). «Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival». *Information Technology and Management* (vol. 3, núm. 9, pàg. 215-232).

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

L'extensió del model publicitari dels mitjans *on-line* s'explica no solament perquè han hagut de fer front a la competència de les versions digitals dels mitjans tradicionals, sinó també per l'arribada de nous proveïdors de notícies com ara *Yahoo.com* o *MSNBC.com*. El model de negoci d'aquestes empreses està basat a oferir un contingut digital gratuït, que atregui el major nombre possible d'usuaris amb la finalitat de vendre aquest tràfic als anunciants interessats.

3.2.2. Model de pagament

En el model de pagament, l'usuari paga per utilitzar un producte o un conjunt de productes durant un període de temps determinat. Malgrat la predominança del model de publicitat, des de 2003, i molt especialment des de 2009, ha augmentat el nombre de veus que advoquen per cobrar pel contingut ofert pels mitjans.

Mitjans que es passen al model de pagament

En els dos últims anys, s'ha anat produint un canvi de tendència en la denominada premsa de referència de diversos països, que han anat incorporant el model de pagament a les seves edicions digitals. L'últim va ser el diari suís *Le Temps*, però abans l'havien precedit els diaris britànics *The Times* i *Financial Times*, el setmanari anglès *The Economist*, els diaris francesos *Le Monde* i *Le Figaro*, i l'alemany *Hamburger Abendblatt*. A això, se sumà al llarg del 2011 *The New York Times*, que per segona vegada intentarà l'èxit amb un model de pagament.

Si la venda de productes i serveis digitals, com ara iTunes o eBay, ha funcionat, per què no intentar-ho amb els continguts informatius i d'entreteniment que ofereixen els mitjans de comunicació? La resposta no és senzilla perquè les mateixes característiques de la informació condicionen enormement la seva

venda *on-line*. La veritat és que la resistència d'alguns editors i periodistes a oferir gratuïtament el seu treball a la xarxa ha propiciat un dels debats més estesos en l'àmbit acadèmic i professional.

El debat pagament enfront de gratuïtat no és nou. A mitjan noranta, hi havia autors que asseguraven que la publicitat era l'única font d'ingressos realista per als mitjans digitals per dues raons:

- El llavors escàs desenvolupament de la infraestructura de pagament per ús.
- Les reticències dels usuaris a pagar pels continguts: el cobrament solament funciona amb audiències molt específiques i reduïdes.

Respecte als mètodes de pagament, és cert que amb prou feines hi ha hagut avenços significatius, si bé s'han popularitzat alguns serveis de micropagaments en el sector de la música i en el dels videojocs.

Pel que fa al fet que el pagament solament pot funcionar amb un escàs nombre de lectors, la majoria de les recerques i estadístiques sembla confirmar aquesta impressió (vegeu, per exemple, els estudis de Hall, Peng i uns altres, Chyi i Sylvie, i Mensing i Rejtek). No obstant això, hi ha algunes evidències que demostren que alguna cosa està canviant.

Referències bibliogràfiques

J. Hall (2001). *Online Journalism*. Londres: Pluto Press.

F. I. Peng; N. I. Tham; H. Xiaoming (1999). «Trends in Online Newspapers: a look at the US Web». *Newspaper Research Journal* (vol. 20, núm. 2, pàg. 52-64).

H. I. Chyi; G. Sylvie (2000). «On-line newspapers in the US: Perceptions of markets, products, revenue and competition». *International Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 69-77).

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

D. Mensing; J. Rejtek (2005). «Prospects for Profit: the (un)evolving business model for online news». Comunicació presentada en el 6th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, EUA.

En l'enquesta de Mensing i Rejtek que acabem d'esmentar, la majoria dels entrevistats consideraven el cobrament per subscripció com una font important d'ingressos per als mitjans. Herbert, per la seva banda, va demostrar que hi ha una major inclinació i sensibilitat dels propietaris i editors dels mitjans de comunicació cap al pagament per determinats continguts. Possiblement en tots aquests ha influït el reconegut èxit de l'edició digital de *The Wall Street Journal*, un exemple a seguir per altres mitjans de referència, com assenyalen Peng i Steinbock.

Referències bibliogràfiques

J. Herbert, N. Thurman (2007). «Paid content strategies for news websites». *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pàg. 208-226).

D. Steinbock (2000). «Building dynamic capabilities: *The wall street journal* interactive edition: A successful on-line subscription model (1993-2000)». *International Journal on Media Management* (vol. 3, núm. 2, pàg. 178-194).

Usuaris que paguen

Gairebé dos terços dels usuaris d'internet (65 %) han pagat en alguna ocasió per a descarregar-se algun contingut de la xarxa, segons dades del Pew Internet & American Life Project. Música, programes informàtics i aplicacions són els continguts més descarregats i pels quals han pagat més els internautes. Les dades mostren que el 18 % dels usuaris va pagar per a descarregar-se diaris, revistes digitals o articles en aquests publicats.

Marketingcharts.com (2011, 4 de gener). «2 in 3 web users pay for content». A: *Marketingcharts.com*. [Disponible en línia].

I encara que la majoria dels acadèmics i professionals tenen els seus dubtes sobre l'èxit del model de cobrament per continguts, hi ha la creença generalitzada que un mitjà no pot sobreviure amb una única font d'ingressos, per la qual cosa cal diversificar i provar noves vies de finançament que ajudin, per exemple, a esquivar l'excessiva dependència d'una publicitat altament condicionada pels fluxos econòmics. Les preguntes que sorgeixen són quin contingut és susceptible de tenir un preu, com cobrar als usuaris i per què.

Vegem alguns models de pagament:

- **Venda d'unitat** (o micropagament). L'usuari no se subscriu a tot el contingut ofert pel mitjà, sinó que paga únicament per aquells articles que desitja consultar o descarregar-se, o per utilitzar determinats serveis, com ara l'accés a l'hemeroteca, la descàrrega de la versió impresa del diari, etc. Si bé és cert que aquesta via de finançament va gaudir de cert grau de popularitat entre els editors de cibermitjans –inspirats, entre altres motius, per l'èxit d'iTunes–, en els últims anys ha decaïgut l'entusiasme i la majoria d'aquests editors no es mostra partidari d'implantar aquest model. La recent aparició de l'IPad potser ajudi a replantejar aquest model de pagament i a saber si es popularitza o no la compra d'exemplars de diaris.
- **Venda de paquets de diferents productes o model d'agregació** (*bundled model*). En aquest model, l'usuari aconsegueix dos o més productes al preu d'un. Per exemple, l'empresa pot cobrar per consultar indistintament la versió impresa i digital d'un diari. En teoria aquest model assumeix dos supòsits: que el cost marginal de produir una unitat addicional digital d'un bé informatiu és proper a zero i que el procés d'«empaquetat» del producte imprès i del digital no afecta els costos. L'objectiu d'aquest model és, sobretot, incentivar en el client el pagament per producte. Si el lector o usuari percep que obté un benefici addicional amb la compra de tot el paquet de serveis o productes i està disposat a pagar per això, el venedor pot obtenir un benefici extra.

Referència bibliogràfica

F. Stahl; M.-F. Schäfer; W. Maass (2004). «Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles». *JMM: The International Journal on Media Management* (vol. 1/2, núm. 6, pàg. 59).

En realitat, aquest model no ha acabat de funcionar precisament perquè la majoria dels usuaris percep que no és massa útil obtenir la mateixa informació a través de dos suports diferents. És més, algunes recerques, com ara la d'Stahl, Schäfer i Maass, conclouen que si se'ls dona a triar, els lectors prefereixen més pagar per la versió impresa que per la digital.

Aquí entraria el pes de la tradició, dels costums estesos en el consum dels mitjans de comunicació i més concretament de la compra dels diaris, almenys per una bona part de la població: la compra d'un diari està motivada no solament pel contingut ofert, sinó molt especialment per l'hàbit adquirit durant anys. Com a conseqüència, aquests autors afirmen que, si s'ofereix la mateixa informació alhora a través de dos suports diferents, la versió digital té les de perdre. Vist així, podríem afirmar que hi ha una dura competència entre els dos suports i que les versions impreses són competidors més forts que les *on-line* del que habitualment es creu, arribant a l'extrem que hi ha un problema de canibalització de les edicions *on-line* per part de les empreses.

Això explicaria que el transvasament de lectors de les edicions impreses als cibermitjans ha estat estretament relacionat amb el tipus de contingut que aquests últims han ofert. Solament quan aquest contingut ha estat percebut com alguna cosa realment diferenciada de l'imprès, s'ha produït el canvi d'un suport per un altre. O dit d'una altra manera: perquè aquest model de negoci sigui viable, cal que el contingut digital sigui complementari, no substitutiu de l'imprès. Solament si la informació oferta és diferent i complementa la que ofereix el mitjà imprès sembla que el lector està disposat a pagar.

- **Venda per subscripció.** És un model molt més difícil de posar en marxa. Un dels problemes principals del mercat de la comunicació és que durant anys s'han ofert continguts gratis al públic, acostumant-lo a no pagar per accedir a la informació o a l'entreteniment. Alguns mitjans de referència, com ara *The New York Times* o *El País*, van fracassar en el seu intent de cobrar pels continguts. Uns altres, com ara *The Wall Street Journal*, van perseverar en la seva estratègia de subscripció i s'han convertit en el paradigma a seguir. Aquest diari, el diari econòmic més prestigiós entre els homes de negoci, va introduir el 1996 el model de subscripció, recolzant-se en la seva marca, en què es dirigeix a un públic molt específic d'alt nivell adquisitiu i en l'oferta de continguts exclusius i d'alt valor afegit per als seus lectors.

Lectures complementàries

Alguns documents d'interès relacionats amb iniciatives de models de pagament:

D. Kaplan (2011, 20 de gener). «Report: NYTimes.com's Metered Paywall To Cost Less Than \$20 Per Month». *PaidContent: UK*.

I. Lunden (2010, 12 de febrer). «France's Le Figaro Unveils Paid Features, But 'News Will Be Free Forever'». *PaidContent: UK*.

R. Canyís Couto (2011, 15 de gener). «No existe la información gratuita» (entrevista a Valerie Boagno, de *Le Temps*). *El País*.

I. Schonfeld (2010, 2 de novembre). «The Times U.K. Lost 4 Million Readers to Its Paywall». *Seeking Alpha*.

Si us interessa estudiar l'estratègia de WSJ.com, recomanem la lectura de:

D. Steinbock (2000). «Building dynamic capabilities: *The wall street journal* interactive edition: A successful on-line subscription model (1993-2000)». *International Journal on Media Management* (vol. 3, núm. 2, pàg. 178-194).

3.2.3. Disposició dels usuaris a pagar

Des del naixement d'internet, l'actitud majoritària dels usuaris és la de no pagar per continguts, possiblement perquè la majoria de la informació digital és gratuïta i així s'ha acostumat el lector al llarg d'aquests últims anys. La majoria de les enquestes demostren que la major part dels lectors no estan disposats a pagar ni ara ni en el futur, la qual cosa planteja seriosos interrogants sobre la viabilitat del model.

No obstant això, els defensors del pagament argumenten que aquesta impossibilitat de cobrar pels continguts es basa, en bona part, en experiències fallides passades i que el fet que l'àmplia majoria dels usuaris no pagui ara pels continguts no implica necessàriament que no ho facin en el futur. L'experiència d'iTunes o Spotify demostra que hi ha persones que estan disposades a pagar per escoltar música. Per què no aplicar aquest model als continguts dels mitjans?

Herbert estableix que les tres condicions que s'han de donar perquè els usuaris estiguin disposats a pagar són:

- Que el contingut sigui valuós.
- Que no estigui disponible gratuïtament a internet.
- Que el mecanisme de pagament sigui l'apropiat per al públic.

Si es donen les tres condicions, un bon nombre d'usuaris estarien disposats a pagar amb els seus diners.

Respecte a la primera condició –continguts valuosos per al públic–, cal contestar a la pregunta de quina relació hi ha entre els continguts digitals i els impresos. Tal com vam veure en els apartats «Béns substitutius o complementaris» i «Els consumidors», no hi ha una resposta unívoca a la pregunta de si els béns comunicatius són substitutius o complementaris. Les recerques es classifiquen en dos grans grups:

Referència bibliogràfica

J. Herbert; N. Thurman (2007). «Paid content strategies for news websites». *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pàg. 208-226).

- Els continguts digitals són substitutius dels impresos i, per tant, quan s'ofereixen gratuïtament, estan canibalitzant i danyant greument el compte de resultats de les empreses informatives.
- Els continguts digitals són complementaris i contribueixen a enfortir les edicions impreses.

Des d'un punt de vista teòric, la canibalització sembla un supòsit raonable. I és que encara que la majoria dels editors estan creant i produint cada vegada més continguts exclusius per a les seves edicions digitals; la majoria del que s'ofereix en els cibermitjans és un bolcat directe de les informacions publicades en l'edició impresa. Quan això és així, quan s'ofereix el contingut digital gratuïtament, el lector té cada vegada menys incentius per a pagar pel diari imprès.

Aquesta transferència de lectors de l'imprès al digital es realitza de manera immediata? Evidentment no, per una raó essencial relacionada amb la motivació de la compra de diaris. Tal com vam veure en l'apartat anterior, en l'explicació sobre el model d'agregació, el públic no compra el seu diari solament pel contingut, per la informació que li ofereixen; el compra per tradició, perquè és alguna cosa que ha fet tota la vida i s'ha constituït en un hàbit que va més enllà del pur contingut que s'ofereix a les pàgines. El problema és que cada vegada hi ha menys joves que desenvolupen aquest hàbit d'adquirir el diari imprès perquè poden satisfer les seves necessitats informatives a través d'internet i sense passar per un quiosc. No és d'estranyar, doncs, que una bona part dels editors de premsa del món considerin com a principal amenaça per al seu negoci tant els mitjans digitals com el fet que els joves no llegeixin premsa.

Els joves i la premsa impresa

Així ho demostra el *Newsroom Barometer 2010*, una enquesta a 525 editors de diaris de tot el món elaborada per McKinsey i presentada en el 17è. Fòrum Mundial d'Editors. Un 37 % dels editors va indicar que la disminució de la lectura de premsa entre els joves era l'amenaça principal per al seu negoci, seguit per un 24 % que apuntava els mitjans digitals o internet.

World Editors Forum & McKinsey & Company (2010). *Trends in Newsrooms 2010 Edition*.

Caldria preguntar-se si el valor econòmic d'un lector de premsa digital és idèntic al del lector de premsa impresa. Malauradament per als gerents de les empreses de comunicació, la resposta és negativa i els anunciants consideren els lectors de mitjans tradicionals més valuosos que els usuaris de mitjans *on-line*. Per tant, quan un lector decideix deixar de comprar el diari per a consultar-lo gratuïtament a internet, el mitjà surt perdent: d'una banda, perd l'ingrés derivat de la compra o subscripció i, de l'altra, el valor del nou usuari guanyat no és compensat des del punt de vista publicitari.

El valor del lector del diari imprès

Crosbie estimava a *The Economist* l'any 2006 que es necessitarien entre 20 i 100 lectors *on-line* per a compensar la pèrdua d'un únic lector de diari imprès.

The Economist (2006, 24 d'agost). «More media, less news». A: *Economist.com*. [Disponible en línia].

Aquest valor comercial diferent del lector/usuari explica, en gran part, la reticència de molts editors a cobrar per les seves edicions digitals: es té la percepció que els ingressos procedents del cobrament serien inferiors a la pèrdua dels ingressos publicitaris i, per tant, es manté el model gratuït.

D'altra banda, també hi ha recerques i experiències que demostren la validesa de la hipòtesi complementària dels continguts digitals i impresos. Hi ha mitjans de comunicació les vendes dels diaris impresos dels quals han augmentat alhora que els seus usuaris i les visites al lloc web (*The Guardian*, *The Wall Street Journal*, *Financial Times* o *The New York Times*, per citar-ne alguns). És més, alguns mitjans han fet dels seus productes digitals una manera d'expandir i promocionar la seva marca tradicional entre una audiència major, de tal manera que hi ha usuaris *on-line* que finalment decideixen subscriure's a l'edició impresa.

Una enquesta de Chyi i Lasorsa mostrava que la gent que utilitza els mitjans digitals per a informar-se té major tendència –no menys– a pagar pel producte imprès. En aquesta mateixa enquesta, la majoria dels usuaris percebien l'edició digital no com un substitutiu, sinó com un producte complementari a l'imprès, o almenys diferent. Així, una altra enquesta realitzada el 2006 als lectors de *Dailymail.com* va demostrar que la majoria dels lectors no considerava l'edició digital com un substitutiu de l'edició impresa, i a més la presència de l'edició *on-line* no havia influït en la freqüència amb la qual compraven el diari imprès, com expliquen Herbert i Thurman.

Si això fos cert, sengles edicions serien béns complementaris que serveixen per a resoldre necessitats diferents dels lectors. Mentre que l'edició impresa és més manejable, més amable al tacte i més flexible, la digital ofereix als usuaris més immediatesa, més capacitat de cerca d'informació i més durabilitat o permanència dels continguts anteriors. El producte digital podria incrementar la fidelitat a l'edició impresa i atreure així nous lectors.

Tot sembla indicar que aquestes dues hipòtesis no són excloents i que és possible que hi hagi mitjans que estiguin desenvolupant estratègies que propiciïn indirectament la canibalització dels seus propis continguts impresos, mentre que uns altres han aconseguit fer de la versió digital una plataforma per a promocionar la seva estratègia de marca i ampliar la seva audiència global.

3.2.4. Algunes dades sobre el pagament d'informació

La recerca ha mostrat que, al contrari del que ocorria amb les edicions impreses, la demanda de les quals ha estat tradicionalment inelàstica, això ha anat canviant a una demanda més aviat elàstica, especialment en el cas dels continguts oferts pels diaris, els intents de cobrament dels quals estan sent molt complicats. L'any 2006, les empreses informatives americanes generaven el 78 % dels ingressos del seu negoci imprès. Per al 66 % dels editors, la font principal d'ingressos dels cinc anys següents seguiria sent aquesta, seguida per inter-

Referències bibliogràfiques

H. I. Chyi; D. L. Lasorsa (1999). «Access, use and preferences for online newspapers». *Newspaper Research Journal* (vol. 20, núm. 4, pàg. 2-13).

J. Herbert; N. Thurman (2007). «Paid content strategies for news websites». *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pàg. 208-226).

net. Anys després, el 2010, es va començar a estudiar la intenció de pagament per continguts digitals. El 74 % dels enquestats al Regne Unit afirmava que, si els seus llocs favorits comencessin a cobrar per les seves notícies, buscaria la informació gratis en altres llocs; el 8 % es quedaria en el lloc per consultar els titulars i solament un 5 % reconeixia la seva intenció de pagar. Aquest mateix any, en el cas dels Estats Units, més del 60 % va afirmar que no pagaria i solament el 16,5 % mostrava una possible inclinació a pagar. Un altre estudi realitzat el mateix any per Outsell reforçaria aquesta tesi mostrant que el 75 % dels enquestats buscaria la informació en llocs gratuïts i solament el 10 % se subscriuria a continguts digitals.

La intenció de pagament per continguts digitals no segueix el mateix comportament a tots els països. Segons Boston Consulting Group, WAN-IFRA (2010), als Estats Units, Austràlia i al Regne Unit menys del 50 % de la població mostrava una predisposició positiva al pagament per continguts digitals. No obstant això, a Finlàndia el 66 % estaria disposat a pagar, seguit d'Alemanya (63 %), Itàlia (62 %), Noruega (60 %) i, finalment, Espanya i França (56 % i 54 % respectivament). El 2011, Nielsen va realitzar una enquesta a 27.000 consumidors de cinquanta-dos països que va concloure que gairebé el 80 % dels enquestats abandonaria el seu lloc habitual de notícies si passés a ser de pagament. Un 8 % va declarar pagar per edicions digitals de diaris i un 10 % per revistes. Quant a continguts digitals, un 5 % va afirmar pagar per continguts de mitjans nadius digitals i un 4 % per continguts radiofònics la distribució dels quals era digital. Quant a la intenció de pagament, hi havia una intenció major per pagar els continguts provinents de revistes (39 %), seguit pel 34 % que valoraria pagar per continguts digitals de diaris; un 31 % es pensaria pagar per la informació digital i un 22 % per continguts radiofònics.

En aquests anys, una part d'aquesta reticència al pagament per continguts podria estar relacionada amb les edicions escasses que inclouen murs de pagament o *paywalls* en les seves edicions digitals. A partir de 2011, sembla que aquesta tendència es comença a revertir i la intenció de pagament per continguts oferts a través de mòbils i tauletes creixeria fins al 27 % al Regne Unit. Alguns estudis preveuen que el nombre d'usuaris disposats a pagar per informació creixeria dels 4,8 milions de subscriptors a Europa el 2012 als 8,1 milions el 2017, la qual cosa suposa un augment de prop del 69 %. De ser certa aquesta previsió, es produiria un increment dels ingressos d'un 77 % dels 158 milions d'euros de l'any 2012, fins als 279 milions d'euros el 2017. Per la seva banda, els successius estudis duts a terme pel Reuters Institute for the Study of Journalism (2013, 2014 i 2015) mostren tendències interessants en clau internacional.

Pagament per notícies digitals per països (2012-2015)

	2012	2013	2014	2015
Brasil	*	24 %	22 %	*

Font: *Digital News Report, 2012-2015*. Elaboració pròpia.

* Absència de dades per a aquests anys.

	2012	2013	2014	2015
Itàlia	*	21 %	13 %	12 %
Espanya	*	16 %	8 %	11 %
Japó	*	14 %	8 %	10 %
França	8 %	13 %	12 %	10 %
Alemanya	6 %	11 %	8 %	7 %
EUA	9 %	12 %	11 %	11 %
Dinamarca	12 %	10 %	10 %	13 %
Finlàndia	*	*	14 %	14 %
Regne Unit	4 %	9 %	7 %	6 %

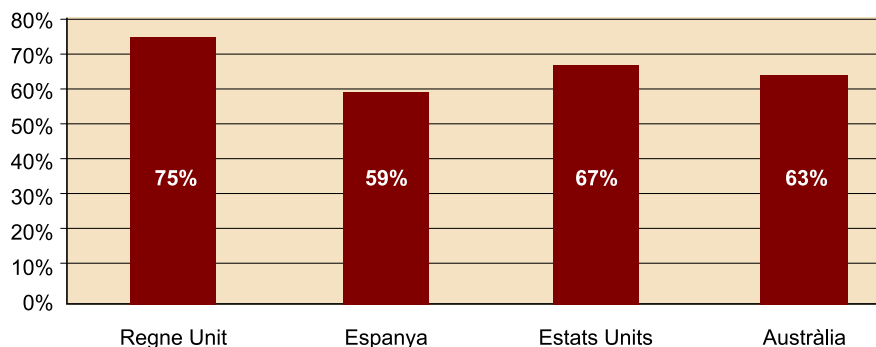
Font: *Digital News Report, 2012-2015*. Elaboració pròpia.

* Absència de dades per a aquests anys.

Davant la pregunta de si s'havia pagat notícies en l'últim any, hi ha hagut un comportament desigual. Les zones urbanes de Brasil són les que albergaven un major nombre d'internautes que pagaven per informació durant els anys 2013 i 2014, que són els únics dels que es tenen dades al llarg dels quatre anys proposats. De tots els països, Dinamarca és el que més estable s'ha mantingut, amb una mitjana de l'11,25 % d'internautes que paga per notícies digitals, seguit dels Estats Units i França (10,7 %) i Alemanya (8 %). França és el país amb menor pagament per notícies digitals (6,5 %). Espanya ha estat objecte d'estudi des de l'any 2013 i manté una evolució desigual al llarg del període, amb una mitjana final de l'11,7 % d'internautes que reconeix haver pagat per informació digital.

Una vegada coneguda quina seria la predisposició a pagar, cal fer una aproximació a quant s'estaria disposat a pagar, quelcom d'especial interès per als mitjans de comunicació. L'opinió dels usuaris no és homogènia entre els usuaris dels diferents països (vegeu el gràfic següent). Segons el *Digital News Report 2015*, el 75 % dels internautes anglesos no estarien disposats a pagar per notícies digitals, independentment del que costessin, un 9 % estaria disposat a pagar 3,25 euros a l'any (2,5 lliures), un 4 % pagaria 6,5 euros a l'any (5 lliures) i solament un 1 % es va mostrar favorable a pagar 13 euros a l'any (10 lliures).

Població no disposada a pagar per notícies digitals



Font: *Digital News Report 2015*. Elaboració pròpia.

Per la seva banda, el mercat italià és el que menys reticència mostra al pagament per notícies digitals (17 %), seguit per Espanya (15 %). Malgrat això, encara segueix havent-hi un 60 % d'internautes enquestats que no estaria disposat a pagar. La mitjana de pagament per continguts seria de 10,02 euros a l'any. El 18 % es mostra disposat a pagar 2,50 euros al mes, un 8 % podria arribar a pagar el doble fins a aconseguir els 5 euros al mes i un 3 % podria pagar 10 euros mensuals. Solament un 1 % pagaria més de 15 euros mensuals per notícies; la tendència es repetiria al Regne Unit.

En el cas dels Estats Units i Austràlia, tots dos països segueixen un patró similar. En els dos països hi hauria un 3 % de la població disposada a pagar fins a 9 euros al mes (10 dòlars). Als Estats Units, un 13 % de la població pagaria 2,25 euros al mes (2,50 dòlars); aquest percentatge seria del 15 % en el cas d'Austràlia. Finalment, un 6 % i un 9 %, respectivament, pagarien fins a 4,40 euros mensuals (5 dòlars), la qual cosa suposaria 54 euros a l'any (60 dòlars).

Si s'analitzen els mercats digitals i en paper, es poden observar qüestions interessants. Com es pot veure en la taula 3.5, la mitjana d'internautes que paga per continguts impresos és del 46 %. En el cas del mercat digital, un 10,2 % dels enquestats paga per continguts digitals. Si als que actualment paguen per continguts digitals se'ls sumés aquells que mostren una predisposició positiva a un pagament futur, a països com ara Espanya i Itàlia, el pagament per continguts podria rondar el 30 % dels internautes, la qual cosa implica que és un mercat amb un cert potencial. De tota manera, això segueix sent una dada molt baixa pel que fa al mercat en paper. El creixement en aquest sentit s'està alentint pel que fa a anys anteriors, malgrat els esforços de les companyies per a fer créixer el mercat de pagament de continguts digitals.

Pagament real i potencial per notícies impreses i digitals

	Pagament per notícies digitals	Predisposats a pagar en el futur	Total digital	Pagament per paper
Regne Unit	6 %	6 %	12 %	46 %
EUA	11 %	10 %	21 %	35 %

Font: *Digital News Report 2015*. Elaboració pròpia.

	Pagament per notícies digitals	Predisposats a pagar en el futur	Total digital	Pagament per paper
França	10 %	8 %	17 %	45 %
Alemanya	7 %	8 %	15 %	47 %
Irlanda	7 %	12 %	19 %	54 %
Dinamarca	13 %	10 %	23 %	31 %
Finlàndia	14 %	7 %	21 %	45 %
Itàlia	12 %	17 %	29 %	51 %
Espanya	11 %	15 %	26 %	58 %
Japó	10 %	14 %	24 %	61 %
Austràlia	11 %	12 %	23 %	34 %

Font: *Digital News Report 2015*. Elaboració pròpia.

En vista de les dades mostrades anteriorment, es pot apreciar que el pagament per continguts digitals és molt petit en relació amb el nombre total d'usuaris. Com a exemple, cal fixar-se en *The New York Times*. El 2015, reconeixia que tenia més subscriptors que mai, amb 1,1 milions subscrits a les edicions impresa i digital i un altre milió de subscriptors a la seva versió web (Greenberg, 2015; Doctor, 2015). Tenint en compte els 65,8 milions d'usuaris únics al mes, resulta que solament un 1,5 % d'aquests paga per notícies.

Bibliografia

Doctor, K. (2015). «Newsonomics: *The Wall Street Journal* in playing a game of digital catchup». *NiemanLab*.

<<http://www.niemanlab.org/2015/04/newsonomics-the-wall-street-journal-is-playing-a-game-of-digital-catchup/>>

Greenberg, J. (2015, 10 de maig). «*The New York Times* Says it has more Subscribers than Ever». *Wired*.

<<http://www.wired.com/2015/10/new-york-times-subscribers-ever/>>

Reuters Institute for the Study of Journalism (2012). *Digital News Report 2012*. Oxford: Oxford University.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2013). *Digital News Report 2013*. Oxford: Oxford University.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2014). *Digital News Report 2014*. Oxford: Oxford University.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2015). *Digital News Report 2015*. Oxford: Oxford University.

The New York Times (2016). The New York Times Media Kit 2016. <<http://www.nytmmediakit.com/>>

3.2.5. Per quins continguts cobrar

Hi ha una màxima econòmica que se sol complir en els mercats: l'escàs es cotitza. Per tant, no sembla tenir massa sentit posar un preu a alguna cosa que pot ser adquirida gratuïtament sense massa esforç perquè abunda. La digitalització ha provocat la multiplicació de l'oferta informativa i una sobreabundància d'informació. Com a conseqüència, tal com vam veure en l'apartat «Béns inferiors o normals», la informació s'ha transformat en una *commodity*, és a dir, un bé present en el mercat i que posseeix un grau de diferenciació escàs malgrat ser ofert per una multitud de persones o empreses.

Com ja hem vist, abans d'internet, els mercats nacionals, regionals i locals d'informació estaven dominats per pocs editors, que controlaven la quantitat i la qualitat de la informació i obtenien marges elevats de beneficis per oferir productes diferenciats que justificaven en part el preu. Amb l'arribada d'internet, l'eliminació de les barreres a l'entrada de competidors nous –professionals o no– i la capacitat de copiar i replicar informació amb un cost marginal relativament baix ha provocat que sigui un bé massa fàcil d'aconseguir per al lector i, per tant, molt difícil de ser comercialitzat eficientment.

D'altra banda i com ja hem explicat, la informació és un bé públic –és a dir, no exclouïble ni rival– i, per tant, el seu intercanvi en el mercat està condicionat en gran manera pel tipus de suport a través del qual es comercialitza. Quan solament hi havia la versió impresa, els editors podien convertir aquest producte en exclouïble i impedir el seu accés a tots aquells que no paguessin el preu o la subscripció. Amb l'arribada d'internet, aquest mur de pagament deixa de tenir sentit perquè accedir a la informació general es fa més fàcil i menys costós per a la majoria de les persones.

Per totes aquestes raons, qualsevol informació susceptible de ser cobrada ha de reunir tres característiques:

- **Valor afegit:** els usuaris han de reconèixer amb claredat que hi ha un valor afegit pel que fa al contingut gratuït. Aquest valor pot radicar en la rellevància, actualitat, personalització o qualitat del contingut.
- **Usabilitat:** no n'hi ha prou amb oferir un contingut valuós, sinó que la forma, el format com es difon, ha de ser amigable per a l'usuari, en una presentació atractiva i ordenada que faciliti la consulta.
- **Exclusivitat:** fins i tot el contingut de més valor afegit i amb la millor presentació formal no motivarà el pagament si els lectors ho poden aconseguir gratuïtament en altres llocs digitals o impresos.

Vegeu també

Hem explicat els canvis en el mercat de la premsa que va provocar internet en el capítol «El grau de competència».

Vegeu també

Hem caracteritzat la informació com un bé públic en el capítol «Quin tipus de bé és la informació».

Exemple

Dit amb un símil, posar portes al camp de la informació és realment complicat no solament perquè ja has acostumat la gent al fet que visiti el teu camp, sinó perquè hi ha molts altres camps sense barrar que ofereixen el mateix benestar a qui els visita i, a més, estan relativament a prop: exactament a l'abast d'un clic. Solament podràs tenir èxit si el teu camp ofereix alguna cosa realment única i diferenciada.

3.3. Models de negoci híbrids

Juntament amb els models de pagament i els gratuïts, hi ha models híbrids en el mercat, que combinen els continguts amb subscripció o pagament i els gratuïts. Es tracta dels models *freemium* i *metered* o *mesurat*. La popularitat d'aquest tipus de models es deu, sobretot, a l'èxit que semblen haver tingut en la seva aplicació dos prestigiosos diaris de referència com són *The Wall Street Journal* i *Financial Times*.

3.3.1. El model *freemium*

Aquest model es basa en el ja explicat principi de la discriminació de preus: un mateix producte pot tenir diversos nivells de qualitat i el preu de cadascun d'aquests dependrà dels seus elements.

La versió bàsica del producte o servei sol ser gratuïta, atès que ofereix menys contingut i menys diferenciat del de la competència. Al costat d'aquesta versió bàsica, s'ofereix el contingut *premium*, de pagament, caracteritzat per oferir molt valor afegit al lector: informacions diferenciades, cobertures úniques (sia pel tema o per l'àmbit geogràfic), contextualització, anàlisi, explicació, etc.

Com que la reproducció digital del producte original té un cost petit, la difusió de mostres informatives gratuïtes permet atreure els lectors sense incórrer en grans despeses. D'aquesta manera, el diari no perd visibilitat en els motors de cerca i poden captar la publicitat orientada a audiències massives.

D'altra banda, quan s'ofereix contingut exclusiu amb pagament, s'evita la canibalització del diari imprès, ja que les informacions exclusives segueixen estant solament disponibles per als subscriptors de les edicions impreses o digitals.

El diari econòmic *The Wall Street Journal (WSJ)* és l'exemple per excel·lència del model *freemium*. Aquest diari ofereix dos tipus d'informació: les gratuïtes, caracteritzades per ser informacions d'àmbit general, poc concretes i gens especialitzades, i les pagades, que són informacions molt especialitzades, de gran interès per als homes de negocis, inversors, centrades en operacions entre empreses, presentacions de resultats, anàlisis de companyies, mercats específics, com ara els de les matèries primeres o productes derivats d'inversió, etc.

Les notícies més interessants i entretingudes atreuen lectors al lloc web del diari, que al seu torn atreuen ingressos publicitaris. Així, les notícies més llegides, les més enviades i les més comentades solen ser gratuïtes. Per contra, les

Vegeu també

Hem explicat aquest principi en el capítol «La discriminació de preus».

informacions que apareixen en les seccions *What's News* i *Heard on the Street* solen ser de pagament perquè contenen informació molt valuosa per als executius i inversors.

3.3.2. El model de mesurament o model mesurat

El diari econòmic britànic *Financial Times* (FT) és el prototip del model de mesurament, basat a oferir un producte similar als clients però amb versions diferents: els que paguin més tenen més accés i més serveis que aquells que opten per un servei mínim. A diferència de la subscripció, que fixa un cobrament mensual o anual, aquest model es basa a mesurar el consum i aplicar una quota variable. Anant a l'exemple concret del *Financial Times*, des de 2007 aquest diari ofereix diferents nivells d'accés segons el grau d'interès dels lectors, que abasta des dels que no es registren –solament poden llegir gratuïtament deu articles cada 30 dies– al servei *premium total*, amb accés il·limitat tant a la informació actual com a l'hemeroteca o a les seccions més cotitzades, com ara *Lex*.

Des de la posada en marxa del model mesurat, el nombre de subscriptors a l'edició digital ha anat creixent: en el primer semestre de 2010 comptava amb 150.000 subscriptors de pagament –un 27 % més que en el mateix període de l'any anterior– i 2,5 milions d'usuaris registrats. La participació de la versió *online* en els ingressos totals del grup FT ha passat del 13 % el 2000 al 36 % el 2009. Per contra, els ingressos per publicitat van caure de total d'ingressos del 74 % el 2000 al 45 % el 2009.

Recentment, el director del *Financial Times*, Lionel Barber, descrivia els cinc punts clau de l'estratègia del grup. En primer lloc, han duplicat el preu del diari a quioscs i amb prou feines ho han notat en vendes, de manera que han obtingut uns ingressos addicionals importants. En segon lloc, han apostat per incentivar les subscripcions, tant de l'edició digital com de la impresa, amb la qual cosa han reduït la seva dependència del lector/usuari ocasional. En tercer lloc, han desenvolupat una cultura del pagament per contingut exclusiu: deixen les notícies d'interès general gratuïtes però cobren per aquelles informacions econòmiques, empresarials o financeres. En quart lloc, han aconseguit implementar el model mesurat i ft.com tenia el gener de 2011 3,2 milions d'usuaris registrats i més de 200.000 subscriptors de pagament. En cinquè i últim lloc, han revisat tots els acords de sindicació de continguts amb altres publicacions amb la finalitat de protegir la distribució dels continguts del diari i evitar la seva difusió gratuïta.

Cal destacar que recentment *The New York Times* ha anunciat la seva transició del model gratuït al model mesurat: els seus usuaris tindran accés a un determinat nombre de notícies al mes, a partir del qual hauran de pagar una subscripció mensual o anual. L'objectiu és no perdre els milions d'usuaris ocasionals que visiten el diari digital –i els ingressos derivats de la publicitat– i rendibilitzar els lectors més fidels.

Lectura complementària

Si ho desitgeu, podeu consultar tot el text a:

L. Barber (2011, 31 de gener). «The Business of Journalism: a view from the frontline». *The Hugh Cudlipp Lecture*.

Lectura complementària

R. Pérez-Peña (2010, 20 de gener). «The Times to Charge for Frequent Access to Its Web Site». *The New York Times*.

El model *freemium* del *The Wall Street Journal* i el model mesurat del *Financial Times* comparteixen algunes semblances i presenten algunes diferències. Així, tots dos diaris utilitzen un model de pagament: cobren als seus lectors per un accés il·limitat als seus continguts *on-line* i restringeixen l'accés a aquells que no paguen. La diferència rau en el fet que mentre que el *WSJ* decideix quins continguts són gratuïts i quins són de pagament, l'*FT* desplaça aquesta decisió a l'usuari, que és qui finalment decideix llegir aquesta o altra notícia. En el primer cas, el percentatge d'articles gratuïts excedeix els de pagament, mentre que en el diari britànic, les notícies gratuïtes són molt escasses –deu cada trenta dies en un diari que publica 5.000 informacions al mes.

Per a captar subscripcions, el *WSJ* aposta per la qualitat individual dels articles, mentre que l'*FT* ho fa pel valor de conjunt del diari. En el cas del diari anglès, el subscriptor estàndard del diari aconsegueix un estalvi considerable –un contracte setmanal a l'edició digital costa pràcticament el mateix que un exemplar diari de l'edició impresa–; si el lector vol evitar el pagament, té l'opció de buscar individualment les deu notícies que més li interessin. En el *WSJ*, el lector no té aquesta opció. Si alguna cosa li interessa i és de pagament, no té més remei que subscriure's.

4. Evolució dels models de negoci

Donada l'enorme competència de la publicitat *on-line*, les dificultats dels mitjans per a cobrar pels continguts i l'estructura canviant del mercat de la comunicació, tot sembla indicar que una única font d'ingressos serà insuficient per a sostenir econòmicament un mitjà o finançar operacions de gran envergadura. En el seu lloc, sembla que els mitjans hauran de prendre el millor de cada model si volen sobreviure, com assenyala Mensing.

D'acord amb aquest autor, al llarg dels deu últims anys, s'han anat succeint algunes tendències en les vies d'ingressos dels mitjans de comunicació. Si bé la publicitat *on-line* és la font principal de finançament de la majoria dels cibermitjans, cada vegada més diaris cobren per oferir diversos tipus de continguts. Com hem vist, l'any 2010 ha estat pròdig en la conversió al model de pagament de nombroses publicacions, moltes d'aquestes referents en el seu mercat.

En general, la majoria d'aquestes publicacions ha apostat per models híbrids –sia *freemium*, sia mesurat– que combinen les informacions gratuïtes amb les de pagament. D'aquesta manera s'intenta augmentar els ingressos per vendes o subscripcions sense perdre els ingressos derivats d'una publicitat molt més personalitzada.

En aquesta transició del model de gratuïtat al de pagament, convé tenir en consideració els elements següents:

- Fer creu i ratlla: segons el parer de Picard, és un error rebutjar un model de negoci perquè abans no va funcionar si han canviat les condicions que van provocar el rebuig a aquest model. L'important és conèixer què no va funcionar abans i com evitar un nou fracàs.

Potser l'exemple més clar d'això és *The New York Times*, que ha intentat i abandonat diverses vegades els seus models de pagament. Així, el 1990 va blindar l'accés per als lectors procedents de fora dels Estats Units; i del 2005 al 2007 va cobrar per accedir a les seves editorials i columnes d'opinió. Amb el pas del temps, els gestors van fer marxa enrere i van recuperar la gratuïtat total als continguts, fins a gener de 2011 i la seva renovada aposta pel model mesurat.

- Facilitar el pagament: ja hem vist els mètodes principals de pagament per continguts a internet –per unitat, la subscripció, el model d'agregació (*bundled*) i el model mesurat (*metered*)–. Els dos primers són els més estesos i es concreten en els coneguts micropagaments o en el pagament fix mensual o anual per l'accés il·limitat a un contingut. El sistema de micropagaments més popular és iTunes, en què milions de compradors han vençut la seva resistència a pagar per descarregar música des de llocs legals, gràcies al fet que els han facilitat un únic mètode,

Referència bibliogràfica

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

Referència bibliogràfica

R. G. Picard (2000). «Changing business models of on-line content services: Their implications for multimedia and other content producers». *International Journal on Media Management* (vol. 2, núm. 2, pàg. 60-68).

Referència bibliogràfica

R. G. Picard; A. Manduchi (2009). «Circulations, Revenues, and Profits in a Newspaper Market with Fixed Advertising Costs». *The Journal of Media Economics* (núm. 22, vol. 4, pàg. 211-238).

compte i lloc per a trobar el que busquen. Malauradament, no hi ha un iTunes per a la informació i la indústria de la comunicació encara no ha aconseguit establir un sistema de micropagaments àgil, flexible i segur, la qual cosa desincentiva la compra d'aquest tipus de productes. En paraules de Picard, els representants de la indústria haurien d'arribar a un acord per a establir un sistema de pagament comú, creant una societat o cooperativa, per a no obligar els consumidors a tenir comptes separats en diferents diaris.

Lògicament, el mercat de la música i el de notícies no són comparables perquè les característiques del producte intercanviat són diferents, especialment pel que fa al seu cicle de vida: la música és un bé imperible i qui compra una cançó ho fa per a reproduir-la diverses vegades al llarg del temps; la informació, en canvi, és un producte molt perible, la qual cosa desincentiva el pagament: una vegada que es coneixen les dades fonamentals, el conjunt pot perdre valor per a l'usuari.

A més, una vegada difosa una informació, és realment complicat evitar la seva propagació a través de webs o llocs gratuïts: els agregadors de notícies, bloggers, etc., solen copiar les notícies completes o publiquen resums amb la informació fonamental, fent-la accessible i universal.

Quiosc digital

Recentment s'han posat en marxa algunes iniciatives conjuntes en el mercat nord-americà, com ara el quiosc digital per a revistes, un consorci digital format per les revistes principals editades pels grups News Corporation, Hearst, Conde Nast, Time i Meredith, editors, entre d'altres, de publicacions com ara *Time*, *Cosmopolitan*, *Esquire*, *Marie Claire*, *SmartMoney*, *Vogue*, *Wired*, *The New Yorker* o *Vanity Fair*.

Podeu trobar més informació sobre aquest tema a:

S. D. Kramer (2009, 4 de desembre). «Magazine Consortium Will Launch With Five Partners: News Corp, Hearst, Time, Conde, Meredith». *PaidContent*.

Poca voluntat de pagar

D'acord amb una enquesta conjunta de Harris Interactive i PaidContent, si els llocs d'internet cobressin per les notícies *on-line*, el 8 % es conformaria amb llegir els titulars gratuïts i no pagaria pel contingut complet.

R. Andrew (2009). «PCUK/Harris Poll: Only Five Percent Of Readers Would Pay for Online News». *paidcontent.uk*. [Disponible en línia].

Newspass de Google

Precisament aquesta amenaça de còpia ha portat alguns gestors de mitjans de comunicació a criticar Google. Rupert Murdoch, president de News Corporation, va acusar el cercador de robar les notícies dels mitjans de comunicació tradicionals, reproduint els titulars i els primers paràgrafs de les seves notícies per a captar usuaris i, així, també quedar-se amb una bona part dels ingressos publicitaris.

D'altra banda, en una intervenció davant el Senat dels Estats Units el 2009, el periodista David Simon va acusar els cercadors i agregadors de causar un dany irreparable a la premsa tradicional:

«El periodisme d'alta qualitat està morint a Amèrica i llevat que trobem un nou model econòmic, no renaixerà a la xarxa ni a cap altre lloc. Internet és una eina meravellosa i clarament és el sistema de distribució d'informacions del futur, però fins ara no distribueix molta informació de primera mà. En canvi, esprem la publicació de notícies tradicionals, a què els agregadors de notícies i els bloggers no contribueixen amb res més que repeticions, comentaris i escuma. Mentrestant, els lectors consulten les notícies en aquests

agregadors i abandonen el seu punt d'origen, és a dir, els diaris mateixos. El paràsit està matant lentament l'amfitrió».

D. Simon (2009). «Hearings. The future of Journalism». *U.S. Senate Committee on Commerce, Science and Transportation*. [Disponible en línia].

Potser com a conseqüència de totes aquestes crítiques, Google va començar a assajar el juny de 2010 *Newspass*, un sistema de gestió de continguts amb opció de pagament. Aquest sistema permetria als usuaris comprar amb un clic les notícies i els editors podrien utilitzar una única infraestructura per a rendibilitzar els seus continguts a través de la web, plataformes mòbils i tauletes digitals.

- Prioritzar les subscripcions: com hem vist en el cas de l'estratègia digital de *Financial Times*, la subscripció és el sistema que més convé als productors de continguts. Stahl va demostrar que els ingressos per la venda de continguts digitals augmenten si aquests es venen de manera conjunta amb altres continguts i no separatament. D'aquesta manera, es busca captar persones amb interessos i perfils diferents.

Quins són els avantatges de les subscripcions per als productors de continguts? D'una banda, aconseguixen reduir la dispersió de preus per a la gent que està disposada a pagar i augmentar així els ingressos. D'altra banda, les subscripcions faciliten relacions més properes amb els clients i una major dependència temporal que altres models, atès que aquests queden lligats amb el mitjà durant un període major de temps.

No obstant això, no tot són avantatges per als consumidors. Si volguessin optimitzar el seu consum, l'òptim seria pagar pel que consumeixen i, per tant, adquirir únicament aquells continguts que realment volen consultar. No obstant això, els consumidors i usuaris solen prevaler la comoditat de tenir pagada una subscripció i evitar els costos de temps i diners derivats del pagament per unitat.

- Dificultar la canibalització dels continguts: malgrat que no estigui del tot clar si els productes digitals substitueixen o complementen els tradicionals, cal que els productors de contingut tractin de diferenciar-los i evitar la canibalització entre uns i altres derivada de publicar continguts molt similars (o iguals).

Regalar la informació

La majoria de les enquestes demostren que cada vegada és major el percentatge de persones que s'informen abans per la web que per les edicions impreses. Potser tingui a veure, en aquest desplaçament, la mateixa evolució de les estratègies editorials utilitzades pels mitjans de comunicació.

Inicialment, la premsa va bolcar tots els seus continguts gratis a internet amb l'esperança d'augmentar el nombre d'usuaris i, per tant, els seus ingressos publicitaris. Però el resultat no ha estat el previst i les publicacions *on-line* tenen dificultats enormes per a aconseguir ingressos publicitaris suficients per a fer rendibles les seves edicions digitals. Quan un anunciador paga per aparèixer en un diari imprès, no solament paga per un espai publicitari, sinó per un mitjà de distribució que porta el seu missatge fins a la porta del subscriptor. Internet no pot reproduir aquest servei i els seus anuncis són fàcilment ignorats pels usuaris, com assenyala Meyer. Com afirmen Chyi i Shatin, cedir les notícies gratuïtament per a guanyar ingressos publicitaris va ser com si les estacions de servei regalesin la gasolina a canvi d'exposar els seus clients a anuncis mentre omplien els dipòsits dels seus vehicles.

Nota

Si *The Economist* no empaquetés conjuntament tot el seu contingut, solament vendria la secció *Americas* als seus lectors hispanoamericans i la secció *Britain* als anglesos, amb la qual cosa guanyaria menys diners.

Referència bibliogràfica

F. Stahl; M.-F. Schäfer; W. Maass (2004). «Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles». *JMM: The International Journal on Media Management* (vol. 1/2, núm. 6, pàg. 59).

E. Meyer (2000). *Tomorrow's news today: A guide to strategic planning for online publishing*. Champaign / Illinois: News Links Associates.

H. I. Chyi; N. T. Shatin (2002). «No one would pay for it? Web content as inferior goods». Fifth World Media Economics Conference, Turku, Finlàndia.

- Establir acords globals en la indústria: com hem vist, quan el cost marginal de reproduir un contingut tendeix a zero, si no hi ha un acord entre els productors es genera una guerra de preus destructiva: cada venedor cobra menys per a guanyar quota de mercat, obligant la resta dels competidors a reduir encara més el preu, amb la qual cosa s'arriba a l'extrem de regalar un contingut valuós. L'única manera de combatre aquesta pràctica és que la indústria es posi d'acord i unifiqui estratègies per a protegir els seus drets d'autor i planifiqui de manera conjunta la transició cap a un nou escenari digital basat en les subscripcions digitals de pagament.

5. Els continguts importen

És preocupant comprovar que molts dels editors de continguts no tenen en compte el tipus de continguts que ofereixen en la seva cerca de la rendibilitat, quan precisament és l'element clau que pot garantir la supervivència d'un mitjà a llarg termini.

Els mitjans digitals estan en una posició idònia per a conèixer quins continguts són atractius i útils per als seus lectors i per què. Així mateix, poden investigar sobre quin contingut importa a una comunitat o grup social i com oferir-li ho, analitzant assumptes com ara el cicle de les notícies a la web, l'espai i la posició de cadascun dels elements, la incorporació d'altres continguts multimèdia complementaris que enriqueixin el principal i que facin més atractiu el lloc per a l'usuari.

Això no vol dir que els periodistes i editors hagin de respondre passivament a la demanda del mercat, sinó que haurien de conèixer com usar els continguts per a assegurar que la informació sigui concebuda, editada i difosa de tal manera que respongui als interessos i necessitats dels ciutadans. El risc d'apostar pel model de publicitat és que es basa a aconseguir la major quantitat possible d'usuaris i en aquest intent pot oblidar quina és la funció principal i el treball dels periodistes.

Per tant, no es tracta de posar el focus en la publicitat enfront de la subscripció, en gratuït enfront de pagament. Aquest debat és secundari. El realment important per a una empresa de comunicació és si hi ha o no interès per a avaluar la qualitat, l'organització, la interactivitat o el tipus d'informació i experiència que el mitjà ofereix als seus lectors, tal com assenyala Mensing.

Referència bibliogràfica

D. Mensing (2007). «On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996». *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pàg. 22-37).

