

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in Comunicazione Pubblica e d'Impresa

Titolo della tesi:

Dal taccuino allo smartphone.
Come internet sta cambiando l'organizzazione del lavoro nei giornali
italiani

Tesi di laurea in:

Teoria dell'organizzazione

Relatore Prof: Federico Toth
Correlatore Prof: Augusto Valeriani
Presentata da: Marcello Radighieri

Sessione quarta

Anno accademico 2015-2016

Indice

Introduzione.....	2
Il passato: la redazione offline.....	5
Il contesto: dalla crisi all'età d'oro delle redazioni italiane, ma con qualche nuvola all'orizzonte.....	7
Le redazioni: modelli, ruoli, organizzazione e la loro evoluzione.....	23
Il mestiere (o la professione?) del giornalista: penna, taccuino e personal computer. 41	
Vent'anni in pillole.....	50
Il presente: la redazione online e il giornalismo crossmediale.....	54
Il contesto: dall'euforia alla crisi.....	57
Verso una redazione integrata.....	72
Il giornalista multimediale: strumenti, competenze e professionalità rinnovate nell'epoca della convergenza.....	92
Vent'anni in pillole: la rivoluzione digitale.....	101
Il caso di Repubblica Bologna.....	105
La redazione integrata e la “battaglia del mattino”.....	107
Il giornalista crossmediale nella realtà locale.....	115
Gli ultimi trends e il futuro della carta stampata.....	120
I modelli di business emergenti.....	122
Video, AR e robot: le innovazioni tecnologiche del momento e i trends dei prossimi anni.....	131
Le logiche organizzative del futuro. Innovare “as a state of mind”.....	138
Conclusioni.....	143
Bibliografia.....	152
Sitografia.....	159

Introduzione

Se dovessimo sintetizzare il presente elaborato in un'unica parola, con tutta probabilità la nostra scelta ricadrebbe su un sostantivo: "cambiamento". Negli ultimi decenni infatti il panorama dei quotidiani è stato interessato da un processo di trasformazione particolarmente intenso. L'arrivo di Internet e la conseguente moltiplicazione dei canali di diffusione hanno modificato - e stanno tutt'ora modificando - praticamente ogni aspetto: dalla raccolta delle notizie al rapporto con i lettori, passando per i formati di distribuzione disponibili. Pratellesi (2013) arriva addirittura a definirla «la seconda grande rivoluzione nel mondo dell'informazione», paragonandola per dimensioni e importanza addirittura all'invenzione della stampa, e anche Mezza (2011, p. 56) descrive la portata epocale di tali cambiamenti: «Siamo ormai in un ambiente produttivo radicalmente nuovo per l'intero mondo dell'informazione. Si sono già modificati ruoli, missioni, identità e meccanismi industriali che, da due secoli a questa parte, con poche alterazioni in verità, avevano caratterizzato [...] [la professione] del giornalista».

Ovviamente questi sconvolgimenti sollevano diverse domande di ricerca, e il processo di cambiamento potrebbe essere studiato da più punti di vista. Per il presente elaborato abbiamo scelto un'analisi in chiave organizzativa, tale da approfondire le principali dinamiche di trasformazione all'interno del processo produttivo e nelle *routine* del giornalista. Lasciemo quindi da parte le riflessioni a livello deontologico e, per quanto possibile, anche sul piano stilistico, senza per questo disconoscerne l'importanza.

In particolare ci concentreremo sullo studio delle differenze tra il modello di produzione del giornale cartaceo e quello dei siti *online* dei quotidiani. Una comparazione che forse pecca di schematismo, visto che buona parte degli editori si sta orientando verso un'integrazione produttiva sempre più stretta, ma che consideriamo comunque utile al fine di capire la portata e le direzioni di questo complesso processo di mutazione. Comprendere le specificità dei singoli canali, infatti, significa orientarsi al meglio all'interno del processo di convergenza crossmediale che restituisce centralità alla notizia piuttosto che al canale di distribuzione.

La nostra sarà un'analisi a due livelli. Da una parte, infatti, andremo a studiare i cambiamenti organizzativi all'interno delle redazioni, cercando di capire le nuove differenti dinamiche di produzione tra i due modelli. Dall'altra, invece, ci concentreremo sulle mansioni e le competenze in carico ai singoli giornalisti.

Per rispondere a tali domande di ricerca ci siamo affidati all'ausilio di varie fonti. Alle classiche monografie e pubblicazioni su vari periodici, infatti, abbiamo affiancato un lavoro di ricerca sul campo. Grazie ad un tirocinio nella redazione bolognese de "la Repubblica", abbiamo avuto l'opportunità di condurre un'osservazione partecipata di due mesi per comprendere da vicino le dinamiche di cui sopra. Ai risultati dell'osservazione diretta abbiamo poi affiancato una serie di interviste con diversi giornalisti della redazione, scelti per rappresentare i vari gradi della scala gerarchica nonché i differenti canali di distribuzione.

Stabiliti gli obiettivi e le modalità della nostra ricerca, passiamo a descrivere la struttura di questo elaborato, impostato secondo un'evoluzione temporale.

Nel primo capitolo, infatti, analizzeremo il processo produttivo adottato dai quotidiani italiani prima dell'arrivo di Internet. Ai fini della nostra trattazione, non è necessario stabilire una data precisa a fare da spartiacque tra un periodo pre- e uno post-rivoluzione digitale, visto che il confronto che andremo ad operare è di natura dinamica. Piuttosto, si tratta di individuare due diverse periodizzazioni, intese come *range* di date all'interno delle quali andare a condurre la nostra analisi.

Sommariamente, dunque, possiamo dire che il primo capitolo è dedicato al periodo compreso tra la metà degli anni '70 e la metà dei '90, mentre il secondo va dalla fine del XX secolo fino ai giorni nostri. Andare ancora più a ritroso non sarebbe stato granché utile ai fini della comparazione; e, d'altra parte, la seconda metà degli anni '90 vede i primi pionieri già lanciati sulle tecnologie legate ad Internet e al mondo digitale. Un *range* di date così ampio ci espone a rischi di eccessiva semplificazione, ma al tempo stesso ci offre la sicurezza di individuare lungo questo ventennio elementi e tendenze distintive capaci di fungere da comparazione con la situazione attuale, post rivoluzione digitale.

Nel primo capitolo, dunque, andremo a tracciare il profilo dei quotidiani italiani prima dell'arrivo di Internet. Racconteremo, cioè, dello stato di crisi degli anni '70 e del

boom del decennio successivo, ovvero del passaggio da settore dominato da logiche “artigianali” a industria vera e propria. Un passaggio reso possibile grazie alle importanti innovazioni tecnologiche introdotte nel corso di questo ventennio (su tutte, il sistema di stampa a freddo e l’ingresso dei videoterminali in redazione), capaci di movimentare logiche di produzione immutate da decenni.

Nel secondo capitolo, con l’arrivo di Internet e delle edizioni *online* dei giornali, i cambiamenti nell’organizzazione delle redazioni si intensificheranno. Andremo quindi ad analizzare il nuovo modello di produzione *online*, sottolineando le principali differenze rispetto alle logiche dell’edizione cartacea. Non si tratterà di una contrapposizione schematica, superata nei fatti dal processo di convergenza crossmediale, ma di un racconto dello stato dell’arte. Dedicheremo qualche paragrafo anche al nostro studio di caso, da leggere come approfondimento empirico che prova ad offrire qualche spunto ulteriore.

Infine, come naturale continuazione della linea temporale, analizzeremo nell’ultimo capitolo i *trend* emergenti negli ultimi anni, per provare a capire le possibili evoluzioni del settore.

Conclusioni

Nell'arco di tre decenni, dunque, il giornalismo e in particolare il settore dei quotidiani è stato attraversato da profondi cambiamenti. L'arrivo della rivoluzione digitale ha infatti trasformato praticamente ogni aspetto della vita lavorativa: dal processo di raccolta e produzione delle notizie ai canali di distribuzione, fino al rapporto della testata e degli stessi cronisti con i propri lettori.

In poche parole, assistiamo ad un passaggio da un paradigma all'altro. E cioè da un "modello di giornalismo cartaceo" incentrato sulla copia del giornale da vendere in edicola, ad un "modello di giornalismo *online*", focalizzato su una molteplicità di canali di distribuzione connessi alla rete. Ma mentre il primo modello è stato ampiamente studiato e analizzato dalla letteratura, e i suoi contorni sono tratteggiati anche nel primo capitolo di questa tesi, il secondo appare molto più difficile da definire nella sua interezza, perché opera in un contesto in perenne evoluzione e i suoi confini sono pertanto molto sfumati.

Ciononostante, è comunque possibile individuare alcune palesi differenze tra i due paradigmi. A cominciare da quella più rilevante, dalla quale in un certo senso discendono tutte le altre, e che ovviamente riguarda l'articolo distribuito sul mercato. Si tratta di un mutamento evidente, perché a cambiare è la natura stessa del prodotto. Da una parte, infatti, abbiamo la copia cartacea, una sorta di "pacchetto monolitico" tendenzialmente generalista, pensato per coprire il fabbisogno informativo del lettore a 360 gradi e che col tempo si è trasformato sempre più in spazio di approfondimento, contestualizzazione e spiegazione delle notizie. Dall'altra parte, invece, troviamo una serie di prodotti digitali in continua evoluzione e pertanto difficilmente classificabili. Di certo c'è che *online*, il modello di distribuzione è disaggregato (a meno che non si tratti della versione digitale della copia cartacea, ovviamente) e ogni articolo fa storia a sé, nel senso che l'utente può tranquillamente accedere ad un contenuto ignorando tutti gli altri. Si tratta di un'impostazione che sostituisce al prodotto unico proposto a cadenza quotidiana un'ampia serie di prodotti indipendenti gli uni dagli altri, distribuiti a ciclo continuo lungo tutto l'arco della giornata. La forma di questi prodotti varia fortemente a seconda del canale di distribuzione scelto, e anche la natura dei contenuti è molto differenziata.

Cambiando i prodotti, è normale che muti anche il processo di apprendimento delle notizie. Mentre la copia cartacea presuppone un modello monodirezionale e fidelizzante, all'interno del quale il lettore è legato alla redazione da un rapporto di stima e fiducia che però solo raramente sfocia in una comunicazione diretta, le versioni *online* si basano su uno scambio disaggregato e bidirezionale. È vero che il successo degli ultimi anni degli abbonamenti digitali sembra portare anche nell'ambiente *online* una logica fidelizzante, ma è altrettanto vero che la stragrande maggioranza degli utenti continua ad accedere alle notizie attingendo da varie fonti. Al tempo stesso il rapporto con l'informazione diventa interattivo. Il lettore/utente ha infatti la possibilità di interagire con i contenuti e di commentare il lavoro della redazione.

Anche i target di riferimento dei due modelli sono piuttosto differenziati. La discrepanza più evidente è anagrafica, in quanto i giornali cartacei sono letti soprattutto da adulti e anziani mentre il pubblico dei quotidiani *online* è soprattutto giovanile, come conferma anche una recente indagine del Censis (2016). I due contesti medialti si diversificano anche sul livello di istruzione della loro popolazione e per la distribuzione geografica: i quotidiani via Internet vanno per la maggiore nelle metropoli, a differenza delle copie cartacee che invece trovano il loro habitat di riferimento soprattutto nelle medie e grandi città.

Ovviamente queste evidenti linee di demarcazione non potevano che portare anche ad una differenziazione dei modelli di business. Per decenni i quotidiani cartacei hanno prodotto ricavi essenzialmente grazie ad un modello dualistico incentrato sulle inserzioni pubblicitarie e sulla vendita diretta delle copie in edicola. Il drastico calo della diffusione però ha incrinato questo sistema, che peraltro non sembra poter essere replicato *online*.

Nonostante i giornali web siano una realtà ormai da un quarto di secolo, infatti, gli editori stanno ancora cercando un modello di *business* profittevole. Quello più diffuso attualmente lascia libero accesso ai contenuti e si basa sui ricavi pubblicitari, ma non sembra soddisfacente. Non a caso, negli ultimi anni stanno emergendo diversi modelli di *business* alternativi: dall'abbonamento mensile, fino alla *membership* e ai micropagamenti. Più in generale, assistiamo ad una moltiplicazione e ad una diversificazione delle forme di finanziamento..

Anche l'organizzazione del lavoro risente non poco del passaggio dal cartaceo all'*online*. Innanzitutto, mentre la redazione cartacea nel corso degli anni è andata incontro ad un processo di crescente gerarchizzazione, legato in larga parte all'aumento dei giornalisti addetti al *desk*, la redazione *online* si è caratterizzata fin dagli inizi da un approccio molto più orizzontale. La natura del prodotto, i ritmi di lavorazione e la necessità di prendere decisioni praticamente in tempo reale e a ciclo continuo hanno favorito la creazione di uno scheletro meno verticistico e più flessibile rispetto alla redazione cartacea.

I due modelli organizzativi si differenziano anche sotto il profilo dei ritmi di lavoro. La redazione cartacea è infatti caratterizzata generalmente da tempistiche piuttosto lente, che tendono ad accelerare nel tardo pomeriggio e verso sera, contemporaneamente alla "chiusura" del giornale. Il ciclo di produzione, dunque, ha una cadenza quotidiana, e si ripete nell'arco delle 24 ore.

La redazione *online*, invece, ha ritmi completamente diversi, che derivano da un ciclo di produzione no-stop. Il momento di massimo stress lavorativo non coincide più con la fine della giornata, ma al contrario si divide in diversi *prime time* che variano a seconda del canale di distribuzione e che possono essere individuati, semplificando, nella fascia mattutina (tra le 8 e le 9), nella pausa pranzo e nel momento di uscita dagli uffici. Più in generale, quindi, si passa dalla logica della scadenza, propria del giornale cartaceo, a quella del flusso continuo, tipica invece di Internet.

Ritmi diversi comportano inevitabilmente anche orari di lavoro differenti. La redazione cartacea, infatti, ha un tempo di produzione di circa una decina d'ore: inizia ad animarsi intorno alle 11 del mattino, riprende alle 15 dopo la pausa pranzo e chiude definitivamente intorno alle 22-23 di sera. Quella *online*, invece, lavora almeno teoricamente senza soluzione di continuità, per tutto l'arco delle 24 ore. Nella pratica, tuttavia, sono ben pochi i giornali che prevedono una copertura delle notizie h24 (in Italia solo "La Repubblica", a quanto ci risulta). Il grosso del corpo redazionale inizia la giornata lavorativa intorno alle 7 del mattino, e la conclude verso le 24.

Le due redazioni si differenziano anche per i formati che sono abituate a maneggiare. Il prodotto cartaceo, infatti, per sua natura ammette unicamente testi ed immagini. *Online*, invece, il discorso è completamente diverso. Il web apre le porte alla multimedialità, e infatti i formati utilizzabili dalla redazione si moltiplicano teoricamente all'infinito. Oltre a testi e immagini, infatti, le testate *online* fanno un

ampio uso di prodotti audio e video, e gli ultimi sviluppi tecnologici hanno aperto le porte a progetti avanzati di realtà virtuale ed aumentata (ancora poco sperimentati in Italia). Inoltre un'altra grande occasione offerta dai canali *online* è la possibilità di utilizzare strumenti interattivi (ad esempio mappe o grafici).

È naturale che, a fronte dell'aumento dei formati disponibili, aumentino anche le competenze richieste ai giornalisti per maneggiarli. A cambiare è soprattutto l'insieme di conoscenze che può essere ascritto alla professionalità tecnica del giornalista. Il giornalista *online*, infatti, oltre a scrivere ed eventualmente impaginare (nel caso sia occupato al *desk*) un articolo, deve anche poter scattare e utilizzare fotografie, girare e montare video, trovare ed elaborare dati, fare ricerche approfondite sui social media, produrre un *podcast*. Insomma, il giornalista digitale deve essere *multiskills*, multimediale e anzi crossmediale, cioè capace di pensare e raccontare una storia attraverso più formati.

Come è facile notare, dunque, il modello cartaceo e quello *online* rispondono a logiche completamente diverse. Almeno per quel che attiene all'organizzazione del lavoro, tuttavia, possiamo dire senza timori di smentita che tali diversità stanno venendo meno, come conseguenza del processo di convergenza.

Da almeno un decennio, infatti, gli editori di mezzo mondo stanno cercando di eliminare le barriere che separano rigidamente la redazione cartacea da quella *online* e di impostare una modalità di produzione pienamente crossmediale, rimettendo al centro del processo la notizia piuttosto che il canale di distribuzione. In questo senso, con il passare del tempo le distinzioni tra redazioni *online* e redazioni cartacee vengono meno una dopo l'altra. Quando il processo verrà completato, i giornalisti saranno in grado di scrivere un articolo o produrre un contenuto per tutti i canali di distribuzione e dovranno acquisire le competenze multimediali e crossmediali di cui sopra, divenendo di fatto dei veri e propri "*backpack journalist*". Ovviamente è impossibile pretendere che ciascun cronista sia al tempo stesso un *videomaker* professionista, un esperto *datajournalist*, un profondo conoscitore della realtà virtuale e che, più in generale, maneggi con competenza approfondita tutti i media. Piuttosto, il giornalista moderno deve essere, per utilizzare un proverbio citato anche da Erdal (2011), «jack of all trades, master of none», una sorta di "coltellino svizzero" in grado di sapersi orientare ed eventualmente intervenire, in caso di emergenza, nella produzione dei contenuti. È questo il senso più compiuto del concetto di giornalismo crossmediale: il cronista deve essere in grado di

pensare e sovrintendere all'intera fase di produzione, ma per gli aspetti più tecnici potrà e dovrà rivolgersi a delle professionalità tecniche interne o esterne alla redazione. Per facilitare questa evoluzione, gli editori stanno quindi riunificando tutti i dipendenti in un'unica sede, e spesso anche in un unico ambiente, dando vita a dei modelli di organizzazione spaziale innovativi e pensati per favorire la collaborazione. A cambiare non sono i prodotti da distribuire o i target di riferimento, che rimangono ben distinti. L'integrazione riguarda piuttosto i modelli di organizzazione del lavoro, che si mescolano nel tentativo di definire un processo di produzione più integrato, incentrato sulla maggiore collaborazione tra i vari *desk*.

Il fenomeno interessa anche l'Italia. Tutti i principali quotidiani del nostro Paese infatti stanno muovendosi verso una convergenza, tanto verticale quanto orizzontale, sempre più spinta. Rispetto al panorama statunitense, però, scontano anni e anni di ritardi, e molti editori restano in attesa di capire quale è il modello di business più profittevole. Il *gap* nei confronti degli USA è del resto una costante ormai da decenni, e può essere riscontrata anche nella formazione dei giornalisti.

Il tutto, poi, è reso più complicato dalla pesante crisi in cui è sprofondata il settore dei quotidiani italiani nell'ultimo decennio. La situazione di difficoltà, come abbiamo visto nel secondo capitolo, è in realtà una costante a livello globale, e deriva proprio dalla difficoltà di individuare un modello di *business* profittevole per i canali *online*. Il boom dell'informazione gratuita e in tempo reale ha infatti portato ad un drastico calo della diffusione cartacea, e le inserzioni pubblicitarie sui siti della testata (così come gli altri strumenti di pagamento sperimentati) non sembrano riuscire a sopperire, almeno per il momento. Si tratta di un paradosso: i giornali non sono mai stati così letti e nello stesso momento non sono mai stati così vicini dal chiudere i battenti. Ad aggravare ulteriormente la situazione, il settore italiano sconta poi una notevole debolezza strutturale.

La convergenza crossmediale, in ogni caso, è tutt'altro che semplice e indolore. Una consistente fetta del corpo redazionale, specie tra i giornalisti più anziani, fatica ad adattarsi alle nuove logiche di produzione delle notizie. A mancare è proprio quell'attitudine creativa al costante aggiornamento che invece sarebbe necessaria in tempi come questi, durante i quali l'evoluzione delle tecnologie prosegue a ritmo incessante. Resistenze e rifiuti veri e propri non sono molto frequenti, anche perché la

situazione precaria della stampa globale sconsiglia di aprire fronti con la dirigenza delle aziende. Ciononostante, molti giornalisti faticano ad adattarsi alla nuova logica, che indubbiamente accelera i ritmi del processo produttivo e richiede una serie di competenze fino a poco tempo fa appannaggio esclusivo di altri media. Allo stesso tempo, diverse aziende stanno anche mettendo in discussione la logica della convergenza. Nel secondo capitolo abbiamo visto come alcune testate anche di una certa importanza – su tutte, “Usa Today” – si siano in realtà dimostrate dubbiose sull’efficienza dell’integrazione, tanto da fare marcia indietro e orientarsi verso un processo di de-convergenza: redazioni separate per prodotti separati, a garanzia della qualità dei contenuti. Al momento, in ogni caso, questa retromarcia è ancora minoritaria all’interno del panorama editoriale complessivo, e non è affatto detto che sia destinata a diventare un esempio da seguire per tutte le testate.

Insomma, Internet, con la sua enorme potenza sociale, tecnologica ed economica, ha completamente rivoluzionato il paradigma organizzativo del settore dei quotidiani. Se fino a pochi decenni fa potevamo, pur al netto delle notevoli differenze di dimensioni e orientamento delle aziende, teorizzare un modello valido per tutti i giornali generalisti, ora non è più possibile. Ciascuna azienda sta cercando di rimanere al passo con i tempi sperimentando “la sua strada”, ovvero mettendo in campo diverse soluzioni e continuando costantemente ad innovare. Anche perché questo appare l’unico modo di sopravvivere all’interno di uno scenario incerto e in perenne evoluzione.

Bibliografia

- Agostini, A. (2004), *Giornalismi. Media e giornalisti in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Agostini, A. e Sorrentino, C. (1989), *I padroni delle notizie. Mercato, tecnologie e responsabilità sociale del giornalismo italiano. Bilancio degli anni Ottanta*, in “Problemi dell’Informazione”, Anno XIV, n. 4.
- Ajello, N. (1984), *Fra Ottone e Scalfari*, in “Problemi dell’Informazione”, Anno IX, n. 4.
- ASIG (2016), *Rapporto 2016 sull’industria dei quotidiani*, Roma, ASIG.
- Barbano, A. (2012), *Manuale di giornalismo*, Bari, Laterza.
- Barbano, F. (a cura di) (1982), *Nuove tecnologie: sociologia e informazione quotidiana*, Milano, Franco Angeli Editore.
- Bechelloni, G. (1982), *Il mestiere di giornalista. Sguardo sociologico sulla pratica e sulla ideologia della professione giornalistica*, Napoli, Liguori Editore.
- Bechelloni, G. et. al. (1985), *Percorsi, climi, orientamenti nel giornalismo italiano*, in “Problemi dell’Informazione”, Anno X, n. 3.
- Bechelloni, G. e Buonanno, M. (a cura di) (1989), *Lavoro intellettuale e cultura informatica. Quotidiani, settimanali, scuola*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti.
- Bechelloni, G. Buonanno, M. (a cura di) (1992), *Quotidiani in mutazione. Trasformazioni del campo giornalistico italiano*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti.
- Bergamini, O. (2006), *La democrazia della stampa. Storia del giornalismo*, Bari, Laterza.
- Bettini, A. (2006), *Giornali.it. La storia dei siti internet dei principali giornali quotidiani italiani*, Catania, Ed.it.
- Bolzoni, S. (2015), *Giornalismo digitale*, Novara, De Agostini.
- Brigida, F. (1984), *Consumi, lettura e investimenti pubblicitari della stampa quotidiana e periodica in Italia*, in “Problemi dell’informazione”, Anno IX, n. 4.
- Broersma, M. e Tameling, K. (2013), *De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice*, in “International Communication Gazette”, 75(1), pp. 19-34.
- Buonanno, M. (1989), *L’informatica in redazione. Come le tecnologie interagiscono con l’ambiente e le pratiche del lavoro giornalistico. Il caso de «Il Manifesto»*, in Bechelloni, G. e Buonanno, M. (a cura di), “Lavoro intellettuale e cultura informatica. Quotidiani, settimanali, scuola”, Roma, Fondazione Adriano Olivetti.

Camera dei Deputati (1989), *Il sistema dell'informazione in Italia. Indagine conoscitiva della Commissione Cultura gennaio 1988-gennaio 1989*, Roma, Camera dei Deputati.

Carcano, G. (1976a), *Il peso e il ruolo della pubblicità*, in "Problemi dell'informazione", Anno I, n. 1.

Carcano, G., (1976b), *I lettori dei quotidiani: pochi e meno sconosciuti*, in "Problemi dell'informazione", Anno I, n. 4.

Carcano, G. e Merlo, A.M. (1984), *Il grande parco dei divertimenti. Indagine sul boom dei quotidiani sportivi*, in "Problemi dell'informazione", Anno 1984, n. 3.

Carelli, E. (2004), *Giornali e giornalisti nella rete*, Milano, Apogeo.

Castronovo, V. (1994), *Il sistema editoriale e l'industria nell'informazione*, in Castronovo V. e Tranfaglia N. (a cura di), "La stampa italiana nell'età della tv 1975-1994", Bari, Laterza.

Catolfi, A. e Menduni, E. (2001), *Le professioni del giornalismo*, Roma, Carrocci Editore.

CENSIS (1984), *Vivere col computer nel giornale*, in "Problemi dell'informazione", Anno VII, n. 76.

Cervi, M. (1995), *Se i cavalli non bevono*, in Jacobelli, J. (a cura di), "Check-up del giornalismo italiano", Bari, Laterza.

Compatangelo, G. e Lecce, B. (1988), *Una rincorsa durata sei anni*, in "L'Editore", Anno XI, n. 116.

Conti, L. (1993), *Le tecnologie in redazione: organizzazione del lavoro e nuove figure professionali*, in "Problemi dell'Informazione", Anno XVII, n. 1.

Corradi, C. (1993), *La distribuzione come leva strategica*, in "L'Editore", Anno XI, n. 169.

Coscia, C. (1984), *È stato facile, bello e emozionante*, in "L'Editore", Anno VII, n. 76.

Coscia, P. (1982), *Le nuove tecnologie nel sistema editoriale dei quotidiani*, in Barbano F. (a cura di), 1982, "Nuove tecnologie: sociologia e informazione quotidiana", Milano, Franco Angeli Editore.

Dailey, L., Demo, L. e Spillman, M. (2005), *The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms*, in "Atlantic Journal of Communication", n. 13(3), pp. 150-168.

De Martino, C. e Bonifacci, F. (1990), *Dizionario pratico del giornalismo*, Milano, Murgia.

- Deuze, M. (2004), *What is multimedia journalism?*, in "Journalism studies", vol. 5, n. 2, pp. 139-152.
- Di Salvo, P. e Bassan, V. (2015), *Next journalism*, Wired.
- Erdal, I. J. (2009), *Cross-media News Journalism*, in "Convergence", 15(2), pp. 215-131.
- Erdal, I. J. (2011), *Coming to terms with convergence journalism: cross-media ad a theoretical and analytical concept*, in "Convergence", 17(2), pp. 212-223.
- EURISKO (2004), *Analisi della readership*, Milano, Eurisko
- Fabbiani, F. (2003), *Un mare di notizie. Le nuove competenze del giornalismo on line*, Milano, Rizzoli.
- Fabbri, L. (2002), *L'industria delle notizie*, in "Problemi dell'informazione", Anno XXVII, n. 1.
- Faustini, G. (1989), *Italia: com'è cambiata la categoria*, in "Problemi dell'informazione", Anno XIV, n. 2.
- Faustini, G. (1992), *Giornalisti in Italia: i dati del 1990*, in "Problemi dell'informazione", Anno XVII, n.1.
- FIEG (1993), *Indagine sui bilanci delle aziende editrici di giornali quotidiani (1990-1992)*, Roma, FIEG.
- FIEG (1997), *Indagine sui bilanci delle imprese editrici di giornali quotidiani (1995-1996-1997)*, Roma, FIEG.
- FIEG (2005), *La stampa in Italia (2001-2004)*, Roma, FIEG.
- FIEG (2014), *La stampa in Italia 2011-2013*, Roma, FIEG.
- Fortunati, L. e Sarrica, M. (2006), *Internet in redazione. Un'indagine in Italia*, Anno XXXI, n. 4, pp. 510-538.
- Giovanetti, P. (1996), *La carta stampata e le reti. Editori e giornalisti, che fare?*, in "Problemi dell'informazione", anno XXI, n. 1, pp. 31-37.
- Giovanetti, P. (1997), *Giornali on line: l'esperimento di «Repubblica» e l'esempio di Bregenz*, in "Problemi dell'informazione", Anno XXII, n.2, pp. 267-273.
- Giovanetti, P. (2000), *Brutte notizie dalle riserve indiane*, in "Problemi dell'informazione", Anno XXV, n. 1, pp. 28-36.
- Giovannini, G. (1981), *Anatomia di una lunga e drammatica crisi*, in "L'Editore", Anno IV, n. 43.

Giovannini, G. (1987), *Dieci milioni di lettori conquistati in dieci anni*, in “L’Editore”, Anno X, n. 108.

Giovannini, G. (1988), *Mass media anni 90*, Torino, Gutenberg 2000.

Giua, C. (2009), *Il giornalismo sulla scena digitale*, in “Problemi dell’informazione”, Anno XXXIV, n.3, pp. 237-263.

Giua, C. (2015), *La rivoluzione digitale permanente e i suoi effetti sull’editoria d’informazione*, in “Problemi dell’informazione”, Anno XL, n. 2, pp. 369-387.

Giua, C. e Tedeschini Lalli, M. (2010), *Nuovi giornalismo: il tempo dei cervelli*, in “Problemi dell’informazione”, Anno XXXV, n. 4, pp. 317-327.

Gobbo, F. e Sorcu, A. (1988), *I bilanci dei quotidiani: dalla crisi all’espansione*, in *L’industria della notizia*, Atti della Conferenza nazionale organizzata dalla Federazione Nazionale della stampa italiana e dall’Associazione Lombarda dei Giornalisti, Milano 27-28 aprile 1987, Milano 1988.

Grifoni P. e Piccirilli G. (2015), *Il giornalismo del futuro: tendenze, criticità e punti di forza. Tecnologie, ruoli e professione*, IRPSS.

Grion, L. (1988), *Ha cominciato nel ’68 il “Messaggero Veneto”*, in “L’Editore”, Anno XI, n. 116.

Guastamacchia, L. (1976a), *L’assurda industria dei giornali: più si vende e più si perde?*, in “L’Editore”, Anno 1, n. 1.

Guastamacchia, L. (1976b), *I bilanci dei quotidiani nel 1975: nodi e contraddizioni della crisi*, in “Problemi dell’informazione”, Anno I, n. 4.

Guastamacchia, L. (1979), *Più pesante il passivo dei quotidiani nel 1977. -126 miliardi 319 milioni*, in “L’Editore”, Anno 2, n. 14.

Guastamacchia, L. (1983), *Una nuova strategia di mercato per la stampa*, in “Atti del convegno promosso dalla FIEG” (Milano, 22-23 novembre 1983), Torino, Gutenberg 2000.

Guidi, G. (1986), *Bisogna vestirsi di una nuova cultura*, in «Problemi dell’Informazione», Anno IX, n. 92.

IL CAMPO (1990), *La professione giornalistica in Italia. Anno primo: 1988-1989*, Roma, Fondazione Adriano Olviatti.

IL CAMPO (a cura di) (1992), *La professione giornalistica in Italia. Anno primo: 1990-1991*, Roma, Fondazione Adriano Olviatti.

Kasem, A., van Waes, M.J.F. e Wannet, K.C.M.E. (2015), *What’s new(s)? Scenarios for the future of journalism*, Amsterdam, The Dutch Journalism Fund.

- Klinenberg, E. (2005), *Convergence: News production in a digital age*, in "The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 597 (1), pp. 48-64.
- Livolsi, M. (1994), *I lettori della stampa quotidiana e periodica (1972-1992)*, in Castronovo V. Tranfaglia N (a cura di), "La stampa italiana nell'età della TV. 1975-1994", Bari, Laterza
- Lombardi, C. (1982), *Si sciogliono i nodi delle nuove tecnologie*, in "L'Editore", Anno V, n. 53.
- Malpica Orabona, M. (1997), *I quotidiani su Internet: l'esperienza italiana*, in "L'Editore", Anno XX, n. 209 (1), pp. 25-33.
- Maistrello, S. (2010), *Giornalismo e nuovi media. L'informazione al tempo del citizen journalism*, Milano, Apogeo.
- Marsili, M. (2009), *La rivoluzione dell'informazione digitale in rete*, Bologna, Odoja.
- Mazzocco, D. (2016), *Giornalismo online*, Roma, Centro di documentazione giornalistica.
- Megna, V. (1991), *Il direttore di giornale. Riflessioni sulla normativa, la giurisprudenza e il contratto*, in "Problemi dell'Informazione", Anno XVI, n. 1.
- Meyer, P. (2009), *The vanishing newspaper: Saving journalism in the information age*, Columbia, University of Missouri Press.
- Mezza, M. (2011), *Sono le news, bellezza!*, Roma, Donzelli editore.
- Morelli, A. (1989), *I pionieri della redazione informatizzata: l'esperienza di «Stampa» e «Stampa sera»*, in Bechelloni G. e Buonanno M. (a cura di), "Lavoro quotidiano e cultura informatica", Roma, Fondazione Adriano Olivetti.
- Mosconi, F. (1998), *Economia dei quotidiani*, Bologna, Il Mulino.
- Murialdi, P. (1985a), *Il giornalismo italiano dalla fine degli anni '60 a oggi. Professionalità, modelli emergenti e mutamenti nella categoria*, in "Problemi dell'informazione", Anno X, n. 3.
- Murialdi, P. (1985b), *Uno sguardo al domani, tirando qualche somma*, in "Problemi dell'Informazione", Anno X, n. 4.
- Murialdi, P. (1995), *La stampa italiana. Dalla liberazione alla crisi di fine secolo*, Bari, Laterza.
- Murialdi, P. (1998), *Giornali e giornalismo in crisi. Cosa dicono le voci di dentro*, in "Problemi dell'informazione", Anno XXIII, n. 1, pp. 3-8.
- Murialdi, P. (2003), *La stampa italiana. Dalla liberazione alla crisi di fine secolo*, Bari, Laterza.

Murialdi, P. (2014), *Storia del giornalismo italiano. Dalle gazzette a Internet*, Bologna, Il Mulino.

Nigro, L. (2002), *Il mutarsi della professione. Il giornalismo nell'ultimo quarto di secolo: mutamento o mutazione?*, in Varni, A. (a cura di), "Storia della comunicazione in Italia: Dalle Gazzette a Internet", Bologna, Il Mulino.

Ostoni, M. (2011), *Tra crisi e nuovi media, come cambia il giornalismo*, in "Aggiornamenti sociali", ottobre 2011, pp. 604-614.

Papuzzi, A. (1993), *Manuale del giornalista. Tecniche e regole di un mestiere*, Roma, Donzelli Editore.

Papuzzi, A. (2011), *Professione giornalista. Le tecniche, i media, le regole*, Roma, Donzelli Editore.

Pedemonte, E. (2010), *Morte e resurrezione dei giornali. Chi li uccide, chi li salverà*, Milano, Garzanti.

Peltretti, M. (1989), *Il caso del Messaggero*, in Bechelloni G. e Buonanno M. (a cura di), "Lavoro quotidiano e cultura informatica", Roma, Fondazione Adriano Olivetti

Pilati A. (1994), *La pubblicità dei mezzi di comunicazione*, in Castronovo V. e Tranfaglia N. (a cura di), "La stampa italiana nell'età della TV. 1975-1994", Bari, Laterza.

Pratellesi, M. (2000), *Chi ha paura dei giornalisti on line*, in "Problemi dell'informazione", settembre 2000, pp. 319 – 323.

Pratellesi, M. (2013), *New Journalism, teorie e tecniche del giornalismo multimediale*, Torino, Bruno Mondadori.

Quinn, S. (2005), *Convergence's Fundamental Question*, in "Journalism studies", vol. 6, n. 1, pp. 29-38.

Rabbi, N. (2007), *Fonti in rete*, in "Problemi dell'informazione", Anno XXXII, n. 3, pp. 389-393.

Riotta, G. (2013), *Il web ci rende liberi?*, Milano, Einaudi.

Roidi, V. (2001), *La fabbrica delle notizie. Piccola guida ai quotidiani italiani*, Bari, Laterza.

Roidi, V. (2014), *Piccolo manuale del giornalismo. Che cos'è, come si fa*, Bari, Laterza.

Sabadin, V. (2007), *L'ultima copia del "New York Times". Il futuro dei giornali di carta*, Roma, Donzelli editore.

Santambrogio, G. (2004), *Parte quarta. Il mondo del giornalismo contemporaneo*, in Farinelli G. et. al. (a cura di), “Storia del giornalismo italiano. Dalle origini a oggi”, Torino, UTET.

Santoro, P. L. (2015), *I giornali del futuro, il futuro dei giornali*, Informant.

Sorrentino, C. (a cura di) (2003), *Il giornalismo in Italia. Aspetti, processi produttivi, tendenze*, Roma, Carrocci editore.

Sorrentino, C. (a cura di) (2008), *Attraverso la rete. Dal giornalismo monomediale alla convergenza crossmediale*, Roma, RAI.

Staglianò, R. (2002), *Giornalismo 2.0*, Roma, Carrocci Editore.

Varvello, M. (1986), “*L’Occhio*”: *indagine su un fallimento*, in «Problemi dell’informazione», Anno XI, n. 2.

Wolf, M. (1985), *La ricerca mediologica italiana e la professionalità giornalistica*, in “Problemi dell’informazione”, Anno X, n. 3.

Zucconi, V. (1990), *Parola di giornalista*, Milano, Rcs Rizzoli Libri.

N.d. (1985), *Prospettive per il 1985*, in “Problemi dell’informazione”, Anno IX, n. 4.

N.d. (1979), *I quotidiani della “seconda generazione”*, in “L’Editore”, Anno 2, n. 15.

Sitografia

- A.F.G. (1987), *I conti in tasca alla carta stampata*, La Repubblica.it, disponibile su <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1987/04/28/conti-in-tasca-alla-carta-stampata.html>
- Calabresi, M. (2012), *La stampa cambia casa*, La Stampa.it, disponibile su <http://www.lastampa.it/2012/09/09/cultura/opinioni/editoriali/la-stampa-cambia-casa-5UdXQ0550Udxry2365yRZM/pagina.html>
- Calabresi, M. (2016), *Il piano editoriale di Mario Calabresi*, La Repubblica.it, disponibile su <http://video.repubblica.it/cronaca/il-piano-editoriale-di-mario-calabresi--un-giornale-trasparente-racconteremo-l-italia-che-si-impegna/225390/224653>
- Carr, D. (2009), *Let's invent an iTunes for News*, The New York Times, disponibile su http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12carr.html?_r=0
- Cherubini, F. (2015), *Argentinian News Publishers co-operate to better understand their audiences*, Wan-Ifra, disponibile su <https://blog.wan-ifra.org/2015/02/13/argentinian-news-publishers-co-operate-to-better-understand-their-audiences>
- Doyle, P., Gelman, M. e Gill, S. (2016), *Viewing the future? Virtual reality in journalism*, Knight Foundation, disponibile su https://www.knightfoundation.org/media/uploads/publication_pdfs/VR_report_web.pdf
- INPGI (2016), *Gestione sostitutiva dell'A.G.O.*, Roma, INPGI, disponibile su http://www.inpgi.it/sites/default/files/Documento_riepilogativo_2015%20-%20Sito%20Inpgi%20v.1.pdf
- Leonhardt, D. et al. (2017), *Journalism That Stands Apart. The report of the 2020 group*, The New York Times, disponibile su <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>
- Lichterman, J. (2016), *These are some of the coolest experiments in digital news coverage of the 2016 Rio Olympics*, NiemanLab, disponibile su <http://www.niemanlab.org/2016/08/these-are-some-of-the-coolest-experiments-in-digital-news-coverage-of-the-2016-rio-olympics/>
- Mullin, B. (2016), *The Washington Post is using robots to cover the Olympics and the election*, Poynter, disponibile su <http://www.poynter.org/2016/the-washington-post-is-using-robots-to-cover-the-olympics-and-the-election/425192/>
- Newman, N. (2017), *Journalism, Media, and technology trends and predictions 2017*, Reuters Institute, disponibile su <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Journalism%2C%20Media%20and%20Technology%20Trends%20and%20Predictions%202017.pdf>

ODG (2014), *Giornalismo digitale in Italia. Nelle redazioni domina ancora la “carta” ma la talpa del cambiamento sta scavando*, Roma, ODG, disponibile su <http://www.odg.it/files/Rapporto%20ODG%20Completo.pdf>

OECD (2010), *The evolution of news and the internet*, Organisation for Economic Co-operation and development, disponibile su <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/45559596.pdf>

Pica, P. (2016), *Rcs: «In tre mesi cambiato il passo. Supereremo gli obiettivi del piano»*, Corriere della sera, disponibile su http://www.corriere.it/economia/16_aprile_28/rcs-in-tre-mesi-cambiato-passo-batteremo-obiettivi-piano-bf07d07c-0d3d-11e6-9053-86a90bf524d0.shtml

PEJ (2008), *The changing newsroom: what is being gained and what is being lost in America’s daily newspapers?*, Project for Excellence in Journalism, disponibile su <http://www.journalism.org/files/legacy/PEJ-The%20Changing%20Newspaper%20Newsroom%20FINAL%20DRAFT-NOEMBARGO-PDF.pdf>

PWC, *Global entertainment and media outlook 2015-2019*, PricewaterhouseCoopers, disponibile su <http://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook.html>

Snyder, G. (2017), *The New York Times claws its way into the future*, Wired.com, disponibile su <https://www.wired.com/2017/02/new-york-times-digital-journalism/>

Stevens, J. (2002), *Backpack journalism is here to stay*, “Online Journalism Review”, disponibile su <http://www.ojr.org/ojr/workplace/1017771575.php>

Tedeschini Lalli, M. (2008), *Giornalisti on line, cosa debbono saper “fare”*, “Giornalismo d’altri”, disponibile su <http://mariotedeschini.blog.kataweb.it/giornalismodaltri/2008/10/08/giornalisti-online-che-cosa-debbono-saper-fare/>

THE NEW YORK TIMES (2014), *Innovation report*, The New York Times, disponibile su https://www.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report#fullscreen&from_embed

THE NEW YORK TIMES COMPANY (2015), *2015 second quarter results, Press release*, The New York Times Company, disponibile su http://s1.q4cdn.com/156149269/files/doc_news/2015/Press-Release-6-28-15-r135-as-of-730-Weds.pdf