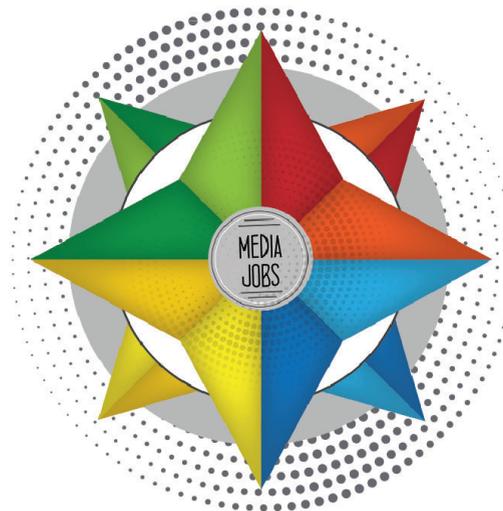


UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



**ALMED**

ALTA SCUOLA IN MEDIA  
COMUNICAZIONE E SPETTACOLO



Libro bianco delle

# PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2019

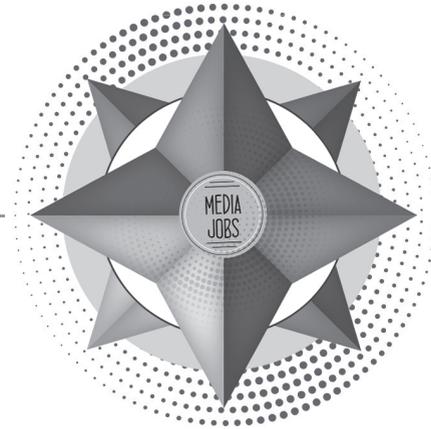
FrancoAngeli

OPEN ACCESS

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



**ALMED**  
ALTA SCUOLA IN MEDIA  
COMUNICAZIONE E SPETTACOLO



# Libro bianco delle **PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2019**

**FrancoAngeli** OPEN ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Università Cattolica del Sacro Cuore**  
**AREA RICERCA E SVILUPPO**  
**Formazione Postlaurea e Research Partnership**  
**Consulenza e progetti**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

# INDICE

## INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

7

## SEZIONE I

### LE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE.

### TREND E NUOVE SFIDE

## 1 SCRITTURA E PRODUZIONE PER IL CINEMA E L'AUDIOVISIVO

13

1.1 Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali

di Massimo Locatelli

14

Il testimone. Graziano Chiscuzzu

19

I nuovi lavori. Executive Producer

21

1.2 Scrittura e produzione creativa per il cinema e la televisione

di Armando Fumagalli

22

Il testimone. Luisa Cotta Ramosino

28

I nuovi lavori. Produttore creativo

30

## 2 PRODUZIONE E MANAGEMENT DELL'AUDIOVISIVO

31

2.1 Il mercato del cinema e dell'audiovisivo italiano

di Maria Francesca Piredda

32

Il testimone. Carlo Rodomonti

39

I nuovi lavori. Social Media Manager per il cinema

41

2.2 Broadcasting 2020: filiera, mercato, nuove professioni

di Paolo Carelli e Massimo Scaglioni

42

Il testimone. Axel Fiacco

di Massimo Scaglioni

50

I nuovi lavori. Facilitatore

51

di Axel Fiacco

53

## 3 MANAGEMENT DI MUSICA E RADIO

3.1 Le professioni della comunicazione della musica

di Claudio Ferrante e Gianni Sibilla

54

I nuovi lavori. Social Media Manager dell'artista

61

03

3.2	Le nuove frontiere della radio fra tradizione e innovazione: il modello del DAB+ e la diffusione del podcast di Sara Franceschini e Matteo di Palma	62	<b>6 COMUNICAZIONE E MARKETING DIGITALE</b>	107
	Il testimone. Marco Azzani	67	6.1	L'evoluzione delle professioni nell'ambito della comunicazione di impresa, i media digitali e i social media
	I nuovi lavori. Podcaster	68		di Simone Carlo e Elisabetta Locatelli
<b>4</b>	<b>PROGETTAZIONE CULTURALE E CULTURAL DIPLOMACY</b>	69		Il testimone. Layla Pavone
4.1	Le professioni della cultura di Ivana Vilardi	70		I nuovi lavori. Professioni di Amazon di Mattia Stuani
	Il testimone. Maria Grazia Mattei	78	6.2	Lo sport in campus. La sfida della formazione di Paola Abbiezzi
	Il testimone. Javier Jimenez	80		Il testimone. Marco del Checcolo
	I nuovi lavori. Cultural Diplomacy di Federica Olivares	84		I nuovi lavori. Chief Innovation Officer e gli altri
4.2	Le professioni degli eventi culturali di Luca Monti	86		di Federico Smanio
	Il testimone. Alberto Cuttica	91	<b>7 ACCOUNT AND SALES</b>	133
	I nuovi lavori. Social Media Manager di eventi	93	7.1	L'evoluzione delle professioni di Account e Sales Manager di Patrizia Musso e Alessandra Olietti
<b>5</b>	<b>INFORMAZIONE, UFFICIO STAMPA E MEDIA RELATIONS</b>	95		Il testimone. Marco Brioschi
5.1	Le professioni delle media relation di Ruggero Eugeni, Simonetta Saracino, Pierdonato Vercellone	96		I nuovi lavori. Client Manager. Channel Manager. Sales Engineer
	Il testimone. Lucio Dionisi	102		
	Il testimone. Valerio Bassan di Laura Silvia Battaglia	104		
	I nuovi lavori. Digital Manager di Andrea Calabrò	105		

**SEZIONE II**  
**A.A.A. CERCASI.**  
**I PROFILI PROFESSIONALI RICHIESTI**  
**DALL'INDUSTRIA CULTURALE E MEDIALE**

di Anna Clara Gatti e Mariagrazia Fanchi

1 Business Communication	147
2 Culture and Publishing	152
3 Creative Industry	156
4 Culture and Audiovisual	160

**SEZIONE III**  
**LA SCENA CREATIVA LOMBARDA**

di Serena Fossati

1 I bisogni e le aspettative delle imprese culturali e creative lombarde	166
2 L'evoluzione delle professioni dei media, della comunicazione e dello spettacolo. Un'analisi del cluster lombardo	174

**IL FUTURO DELLE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE**

I giornalisti di domani dialogano con Mons. Mario Delpini	186
Riferimenti bibliografici	190
Gli autori	193



# INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

Nel 2017 il comparto della produzione culturale e creativa ha fatto registrare in Italia un indotto di 92 miliardi di euro: il 6% della ricchezza prodotta nel Paese, con una crescita di due punti percentuali rispetto al 2016.

Le industrie culturali e creative danno lavoro in Italia a 1,5 milioni di persone, il 6,1% del totale degli occupati.

La produzione creativa e culturale è inoltre un moltiplicatore di valore. *Symbola*, nel rapporto *Io sono cultura 2018* ha stimato che i 92 miliardi di euro di indotto dell'industria culturale e creativa ne stimolano altri 163 in ambiti economici e produttivi più o meno prossimi: dai servizi, primi fra tutti quelli legati al turismo, alle tecnologie, e così via, portando a 255 miliardi di euro il valore complessivo generato dai lavori nell'ambito della comunicazione, della cultura e della creatività in Italia.

Se poi si allunga lo sguardo oltre il perimetro nazionale, a livello globale le **industrie culturali e creative** e il grappolo di professioni legate alla comunicazione stanno **assumendo un ruolo chiave nella crescita delle economie dei paesi emergenti**, BRICS e MINT. I casi di India e di Nigeria sono esempla-

ri: Bollywood e Nollywood sono i primi produttori al mondo di film: oltre 1000 film all'anno in Nigeria e 1600 in India, rispetto agli 800 prodotti negli Stati Uniti. Il valore di mercato di questi film è naturalmente più basso rispetto a quello statunitense, ma l'impatto sul lavoro e sulle economie resta forte: in Nigeria, per esempio, sono impiegate a vario titolo nella produzione cinematografica oltre un milione di persone.

Il modello organizzativo delle industrie culturali e creative è poi considerato un **modello pivotale**, da adottare anche in altri ambiti e comparti economici e produttivi. Per esempio la tendenza delle imprese di comunicazione e cultura a organizzarsi in **organigrammi fluidi** (eterarchia fluida), che prevedono la costruzione di team ad hoc, composti funzionalmente agli obiettivi del progetto che si sta sviluppando, viene considerato un modello virtuoso (anche se non privo di controindicazioni, se pensiamo per esempio alla questione dei contratti) in linea con i cambiamenti e le sfide che il mondo del lavoro pone. O ancora le *Three Bigs, everywhere, everyone, everything*, che la London School of Economics ha identificato come i pilastri dell'industria culturale e creativa, si

07

presentano come principi validi e auspicabilmente **adottabili anche in altri comparti economici e produttivi.**

Nonostante la centralità delle industrie culturali e creative a livello nazionale, e a livello globale, **le professioni della comunicazione, della cultura e della creatività continuano a presentarsi come una nebulosa.**

Prendiamo l'*International Standard Classification of Occupations* (ISCO) la classificazione delle professioni che viene utilizzata dall'Unione Europea per analizzare il mercato del lavoro e per orientare le politiche a supporto dell'occupazione. Le professioni della comunicazione sono spalmate fra 7 delle 10 macroaree in cui è articolato il sistema di classificazione. Questa dispersione se per un lato attesta la salienza che esse rivestono nei più diversi comparti dell'economia e del lavoro, dall'altro lato ha **implicazioni negative in termini di riconoscibilità, di valutazione degli impatti, e quindi di sostegno, tutela, e di formazione.**

L'industria culturale e creativa si presenta come una **cartina al tornasole dei bisogni che il mondo del lavoro esprime**, compresa la **necessità di aggiornare i profili professionali** e di elaborare classificazioni rispondenti ai nuovi assetti del mercato.

Ma **quali sono dunque i profili professionali di chi opera nel campo della comunicazione?** Come possiamo orientarci nella miriade di professioni emerse negli ultimi anni? E quali sono le competenze trasversali che occorre maturare per operare in modo efficace e competitivo in questo settore, per farlo crescere, fiorire a fronte della sua rilevanza economica, culturale e sociale?

Nel 2016 Almed - Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo - dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha av-

viato un **monitoraggio delle professioni della comunicazione** con un triplice obiettivo:

- **misurare e descrivere l'andamento del mercato del lavoro**, attraverso uno sguardo e un plesso di categorie più perspicuo, che saldi lo scarto fra vecchie categorie e nuovi ruoli e competenze;
- **allineare i processi di formazione alle esigenze che il mercato esprime**, attraverso un dialogo costante con le imprese, le associazioni che le rappresentano, i professionisti che vi operano;
- **fornire uno strumento di orientamento**, sensore che registri i cambiamenti in corso e insieme una bussola, utile ai giovani che si stanno avvicinando al mondo del lavoro; ma anche a chi già vi opera e a chi è chiamato a formare i nuovi professionisti della comunicazione.

Il primo Libro Bianco su *Le Professioni della Comunicazione* (Eugeni-Vittadini, 2017) si è proposto di fornire una sistematizzazione dei ruoli e delle mansioni richieste dalle imprese della comunicazione e della cultura. Le professioni venivano distinte fra i lavori dal tratto più marcatamente creativo (Screen Writer, Art Director, etc) e i lavori dal carattere più analitico (da chi fa ricerche di mercato al Digital Analyst) e ancora professioni di carattere strategico (il Program Manager per esempio) e professioni tematizzate su un settore (E-pub Specialist, chi si occupa di ideare e realizzare App, chi fa il Buyer di format o contenuti).

Questa sistematizzazione sollecita **cinque considerazioni** che hanno guidato questo secondo Libro Bianco delle *Professioni della Comunicazione*:

1. Il processo di convergenza dei media non ha investito solo le tecnologie o i linguaggi, ma anche i profili profes-

sionali di chi opera con, e per essi, creando e richiedendo **competenze trasversali ai diversi ambienti mediali**.

2. I professionisti della comunicazione devono avere una **formazione a 360 gradi**, marcatamente interdisciplinare, che copra dai linguaggi e le forme espressive alla psicologia dei consumi, dall'antropologia al marketing.
3. Le professioni della comunicazione sono declinabili come si è detto in forme molteplici; questo significa che è possibile costruire e costruirsi **professionalità 'su misura'**, ritagliate sui talenti e sulle inclinazioni individuali.
4. Le **professioni della comunicazione sono in divenire**, i professionisti della comunicazione sono chiamati ad affrontare i continui cambiamenti del mercato e del quadro lavorativo contemporaneo e a raccogliere con successo la **sfida della formazione permanente**.
5. Le **competenze soft**, la capacità di lavorare in team, di adottare punti di vista "lateral", di combinare strategia e creatività sono una **componente imprescindibile**, da sviluppare e allenare tanto quanto le hard skills.

Muovendo da queste premesse, questo secondo Libro Bianco si è proposto **tre obiettivi** che corrispondono alle sezioni in cui è articolato.

Il primo obiettivo è quello di dare conto dei **cambiamenti che hanno investito in questo ultimo biennio i comparti della comunicazione e della cultura**. La **prima sezione** raccoglie dunque 6 capitoli: *Scrittura e produzione per il cinema e l'audiovisivo; Produzione e management dell'audiovisivo; Management di musica e radio; Progettazione culturale e cultural diplomacy; Informazione, ufficio stampa e media relations; Comunicazione e marketing digitale; Account and Sales*. Ciascun capitolo, che ospita uno o più contributi, **rico-**

**struisce la filiera e le sue più recenti trasformazioni, offre una mappatura dei principali "attori" in campo, censisce i profili professionali, con attenzione a far emergere i cambiamenti che li hanno investiti**. I capitoli sono completati da due approfondimenti: **la testimonianza** di un professionista, che racconta il proprio percorso e le sfide che si è trovato, e si trova a raccogliere; e un affondo sui **nuovi lavori** che stanno emergendo nei diversi comparti, con le loro specifiche competenze.

Il secondo obiettivo che il volume si è posto è stato quello di **fornire una fotografia del mercato del lavoro**. La sezione due del volume ospita i risultati di una **ricerca su 59.198 offerte di lavoro rivolte nel 2018 ad altrettanti professionisti della comunicazione e della cultura**. I dati utilizzati per le analisi provengono da WollyBI, l'osservatorio del Web Labour Market sviluppato da TabulaeX in collaborazione con il Centro di Ricerca CRISP (Centro di Ricerca Interuniversitario per i Servizi di Pubblica utilità) dell'Università di Milano-Bicocca. La sezione è strutturata in quattro capitoli: *Business Communication; Culture and Publishing; Creative Industry; Culture and Audiovisual*. Ogni capitolo ricostruisce i ruoli, le tipologie di contratto, le competenze richieste ai nuovi professionisti della comunicazione, seguendo un percorso in tre tappe. Vengono descritte in primo luogo *le dimensioni*: quante sono state le offerte di lavoro, in quali ambiti specifici, quali tipologie di imprese le hanno espresse, a quali ambiti economici appartengono e dove sono collocate. Sono state poi ricostruite *le caratteristiche del lavoro offerto*, con specifico riferimento alle mansioni richieste e all'inquadramento (contratto di formazione, a tempo determinato, a tempo indeterminato o lavoro autonomo) e all'impegno

lavorativo. Da ultimo sono state analizzate attraverso un sistema di text mining le caratteristiche richieste, in termini di saperi e competenze, sia hard, sia soft. I risultati dell'analisi sono stati organizzati anche in mappe interattive consultabili dal sito di Almed.

L'analisi delle offerte di lavoro ha evidenziato la centralità della regione **Lombardia come hub delle attività nell'ambito della comunicazione e della cultura**: mediamente 1/3 di tutte le offerte di lavoro nei comparti della comunicazione e della cultura sono di imprese lombarde, con punte del 70% in alcuni ambiti, come quello delle Public Relations.

La terza sezione di questo volume è dedicata alla scena creativa lombarda, o per usare il termine correntemente impiegato in letteratura, al **cluster lombardo**. La sezione offre una **panoramica del complesso e vitale scenario delle imprese di comunicazione e cultura in Lombardia**, partendo dai dati sulle vacancy e attraverso lo sguardo, la conoscenza e l'esperienza di **Assolombarda** e del **Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo**. Il Gruppo raccoglie 350 società, che operano nelle province di Milano, Monza e Brianza e Lodi, con oltre 22000 dipendenti. Attraverso una serie di interviste, al **Presidente del Gruppo**, Andrea Delogu e a **15 Consiglieri**, la sezione ricostruisce la filiera, le sue dimensioni, i suoi cambiamenti e sfide, l'attuale ecosistema delle professioni e il rapporto fra aziende e università, con riferimento agli ambiti dell'Editoria e Comunicazione, Entertainment e Servizi per la Comunicazione. L'obiettivo è quello di **identificare lo specifico della scena produttiva lombarda** nel campo della comunicazione, dei media e della cultura, come modello pivotale e auspicabilmente replicabile.

Sebbene, come scritto in avvio di questa nota introduttiva, la comunicazione rappresenti un ambito economico e produttivo fondamentale, in sé e come moltiplicatore di valore, essa è anche e non meno un **terreno di sfide sociali, culturali ed etiche**.

Questo Libro Bianco si chiude, aprendo nuove sfide, con il **discorso** tenuto da **Monsignor Mario Delpini**, Arcivescovo di Milano, il 26 gennaio 2019 con i giornalisti e i professionisti della comunicazione. Dialogando con gli studenti delle tre scuole di giornalismo di Milano (Almed-Università Cattolica, Iulm, Università Statale di Milano), Monsignor Delpini richiama alla necessità di esercitare e, prima ancora di formarsi, alle professioni della comunicazione alla luce di sfide che vanno oltre la competenza e che attengono alla necessità di **esercitare la propria professione per il bene comune**, a favore di una **"comprensione della realtà nella sua verità più profonda"**, in modo da **favorire l'intesa invece della contrapposizione e dello scontro**. Un modo di operare che può, che deve diventare un tratto distintivo dell'informazione, ma più in generale della comunicazione in Italia.

Ringrazio Monsignor Mario Delpini per aver acconsentito a pubblicare qui il Suo discorso.

Do così il via ai ringraziamenti. Grazie a Don Walter Magni, portavoce dell'Arcivescovo, e alla signora MariaGrazia Cazanica per il contatto e la paziente mediazione che hanno portato alla pubblicazione del discorso di Monsignor Delpini. Il volume è il frutto della professionalità, dell'impegno, della profonda conoscenza del mondo della comunicazione, della sua struttura, delle sue logiche, dei suoi protagonisti dei Direttori e dei Coordinatori dei Master di Almed. Li ringrazio

tutte e tutti, per quanto qui scritto e per il lavoro formidabile che svolgono.

Grazie a tutti i professionisti che hanno partecipato a questo testo, condividendo la loro esperienza e la loro visione di come sta cambiando il mondo della comunicazione e della cultura, dei suoi bisogni e delle sfide che lancia.

Un grazie particolare ad Assolombarda e al Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo, per aver sostenuto il progetto, per la disponibilità e la generosità con cui ci hanno messo in contatto con i suoi associati, fornendoci dati e guidandoci attraverso l'ampia e complessa realtà delle imprese lombarde di comunicazione, media e spettacolo. Grazie al Presidente Delogu, a tutti i Consiglieri e alla dottoressa Eleonora Sacchi, referente del Gruppo.

Grazie a Mario Mezzanzanica, Direttore del Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi dell'Università Bicocca di Milano, per l'interlocuzione preziosa, che ha portato a sciogliere i problemi metodologici che via via si sono presentati e alla realizzazione della ricerca con WollyBi. Grazie anche alla dottoressa Anna Clara Gatti con cui ho avuto il piacere di lavorare alla seconda parte di questo lavoro.

Molte sono le persone determinanti per la realizzazione di questo testo e più in generale per il progetto di monitoraggio delle professioni della comunicazione. Ruggero Eugeni e Nicoletta Vittadini, co-curatori del primo Libro Bianco, che ha dato l'avvio all'osservatorio sulle professioni. Tutto il Direttivo di Almed, e in particolare Roberto Brambilla, Direttore Alte Scuole, per aver creduto nel progetto e averlo sostenuto. Roberto Reggiani, coordinatore e responsabile dell'Ufficio Stage and Placement, che ha supportato il progetto in molti dei suoi passaggi più delicati. Un grazie particolare ad Arian-

na Cucchi, che coordina Almed, supporto fondamentale per questo e per tutte le attività della Scuola, e a Serena Fossati che ha coordinato il Libro Bianco, seguito con paziente tenacia il suo farsi, realizzato la sezione sul cluster lombardo, tenuto le fila di tutto.

Un ultimo rigo, per tornare a ringraziare Ruggero Eugeni, che mi ha preceduto come Direttore di Almed, lasciandomi un'eredità straordinaria, e straordinariamente impegnativa. Questo libro e la ricerca che lo precede si muove nel solco che lui ha tracciato. A nessun altro potrebbe essere dedicato.



**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 1**

**SCRITTURA E PRODUZIONE  
PER IL CINEMA E L'AUDIOVISIVO**

# 1.1 IDEAZIONE E PRODUZIONE AUDIOVISIVA, CINEMATOGRAFICA E PER I MEDIA DIGITALI

di Massimo Locatelli

14

Professione **Filmmaker**, si sarebbe detto tempo addietro, parafrasando un vecchio titolo carico di gloria del cinema italiano. Un profilo di cui essere orgogliosi, e a cui guardare con grandi aspettative, come ad altre mitiche figure: il **produttore**, l'**autore** televisivo. Un sogno, certo, per un giovane o una giovane che progettava il proprio futuro – nel secolo scorso. Oggi però è necessario fermarsi, se si vuole capire dove va il mercato di settore, e osservare con attenzione cosa sta cambiando: chi sarà il Filmmaker del 2020?

Potremmo mettere le mani avanti, per cominciare: tante cose diverse. Ed è un bene: quello da cui dobbiamo partire è la certezza che il mercato dell'audiovisivo, anche se sta cambiando pelle, esiste, sta bene, e, proprio perché in mutazione, continua ad avere bisogno di forze e idee nuove.

## 1. LA FILIERA

La filiera dell'audiovisivo è soggetta oggi a tutte le spinte e le correnti che insistono sull'economia mondiale. L'audiovisivo è diventato smart e globale prima di ogni altro settore: prima dell'industria automobilistica, prima dell'*Internet delle cose*. Le chiavi di questa primogenitura sono due e strettamente interconnesse: sono la digitalizzazione e la convergenza, due processi che oggi diamo per scontati, ma di cui è bene ricordare le origini.

La rivoluzione digitale, lo sappiamo bene, ha cambiato nel giro di quindici, venti anni tutto il modo di produrre video: non solo ovviamente le prime, fantasiose CGI. Computer-Generated Imagery, ovvero la computer graphic, ma chi ha qualche anno di esperienza ricorda bene a metà degli anni Novanta l'esplosione di Avid e la trasformazione del montaggio in un gesto libero dalla costrizione della moviola lineare; a cavallo del 2000 la diffusione dei prodotti DaVinci per la *color correction*, e la possibilità di modellare il tono emotivo del fotogramma a piacere dell'editor o del regista; a metà del primo decennio del Duemila l'introduzione della prima videocamera digitale professional a costi sostenibili, la mitica Red, e la definitiva sublimazione dell'immagine in un universo di pixel. A questo punto tutte le filiere coinvolte, dal cinema alla televisione, dalla pubblicità alle videoinstallazioni, e per finire con le prime piattaforme capaci di sfruttare il video in rete, hanno iniziato a parlare la stessa lingua, a far pulsare un unico cuore: quello digitale. Ogni frame, ora, può passare indifferentemente di prodotto in prodotto e di device in device. E mille immagini diverse, mille suoni lontanissimi possono convergere in un'unica esperienza di fruizione mediale.

Il processo complementare che chiamiamo di convergenza ha segnato gli anni della digitalizzazione del settore in due modi diversi e complementari. Il primo è proprio la scambiabilità dei prodotti, la loro crossmedialità: li pensiamo spesso indipendentemente da una o l'altra piattaforma di distribuzione. Il secondo è che, se i contenuti possono muoversi liberamente, allora è vero anche che diventano più accessibili. A mano a mano gli stessi canali di distribuzione diventano accessibili ai pubblici più diversi. L'antico mito della produzione dal basso diventa reale, vicino, si può toccare con mano (con mouse).

È iniziato tutto con la musica, certo, già nel 1999. Piattaforme di scambio come Napster hanno moltiplicato le possibilità di accesso del pubblico al prodotto dell'industria musicale. Poi si sono aperte le porte al caricamento di materiale lanciato da musicisti indipendenti. Dal 2005 anche l'audiovisivo ha cominciato a essere supportato su YouTube, o su canali più professionali e dedicati all'autoproduzione come Vimeo. Oggi parliamo di User Generated Contents (UGC): tutto ciò che gli utenti non professionali autoproducono e diffondono online. Il Filmmaker degli anni Dieci quelle sue immagini digitali così ricche di impressioni visive e sonore, dialoghi veloci, frammenti eterogenei, sa che può rilanciarle, spingerle, farle esplodere in rete. Alla convergenza tutti si devono adeguare. I grandi player, le giovani start up e i molti solidi professionisti. YouTube nel 2018 dichiara di aver raggiunto i 1.800 milioni di utenti mensili. Gli analisti di Cisco prevedono che nel 2020 l'82% del traffico in rete sarà costituito da video, per numeri vicini al milione di minuti di video trasmessi online ogni secondo. Siamo sempre più avvolti in una nuvola di immagini in movimento.

Parliamo infine di un presente fatto di contenuti video sempre più decisivi nel marketing virale, e in ogni forma di comunicazione social. Nella sua newsletter ([thinkwithgoogle.com](http://thinkwithgoogle.com)), Google sostiene che la metà dei 18-34enni interrompa quello che sta facendo se è chiamato a vedere un video del proprio *youtuber* favorito; che il 40% dei millennial si affidi a YouTube come fonte di informazione (un dato non dissimile dalle rilevazioni Censis in Italia), e che il 60% di loro dichiara di aver visto video che hanno cambiato la loro visione del mondo. Il mondo dell'audiovisivo, soprattutto negli ultimi due anni, spinge verso dimensioni sempre più esperienziali e con modalità possibilmente interattive, che inducono a una reazione. Il *Filmmaker del 2020*, almeno questo è sicuro, saprà bene come interpellare direttamente i suoi follower.

## 2. I PLAYER

Il mondo della convergenza digitale, nella sua fascinazione per il nuovo e per le giovani start up, non ha cancellato i nomi storici della produzione e distribuzione audiovisiva, ma apre spesso nuove sfide di mercato, che obbligano anche chi già è ben radicato a rinnovarsi e immaginare un futuro diverso. Cinema e televisione continuano infatti a mantenere una solida presenza nell'immaginario degli italiani, e rappresentano filiere ancora produttive e riconoscibili, ma il disciogliersi dei confini con l'universo del web non è scevro da conseguenze, tanto in termini di rischi che di opportunità.

La più evidente novità degli ultimissimi anni è stata – ça va sans dire – l'esplosione dei contenuti televisivi offerti sul web, e in particolare delle piattaforme Over The Top (OTT), dove il contenuto audiovisivo si è riconfigurato in un palinsesto a sé con nuove modalità di fruizione. Netflix è stato lanciato nel nostro Paese, come si ricorderà, nel 2015. Anche in assenza di dati pubblici sui consumi dei suoi prodotti, è chiaro che negli ultimi due anni, quantomeno per quanto riguarda la fascia degli spettatori giovani e di buon livello culturale – come possono essere gli studenti universitari o chi si iscrive a un master – laddove sono le grandi serie i prodotti più amati, Netflix è diventato il canale più utilizzato. Ma è in generale l'intera offerta di prodotti fruibili sempre e senza limitazioni, dal Video on Demand (VOD) a ogni forma di download o di streaming più o meno legale ad aver reso il mercato più fluido, facendo esplodere le vecchie logiche della distribuzione dell'audiovisivo, e di conseguenza cambiando in alcuni casi anche il rapporto stesso tra i player vecchi e nuovi, e addirittura il workflow che a lungo ha caratterizzato la produ-

zione. Come testimoniato nella finestra dedicata a Graziano Chiscuzzu, nel campo del web, dove l'investimento medio continua a rimanere più basso che quello per le piattaforme tradizionali, è facile che si arrivi a saltare il prezioso lavoro di progettazione e mediazione da parte delle *media agency*, per cercare un rapporto diretto e non necessariamente efficiente tra brand e casa di produzione. Lavorare in economia può a volte stimolare la creatività, ma a lungo termine rimarrà sempre un limite!

### 3. LE PROFESSIONI

Nel panorama attuale delle filiere dell'audiovisivo, che sono in evoluzione, ma che per alcuni aspetti si appoggiano ancora su un workflow tradizionale e consolidato, ancora più che individuare figure professionali totalmente nuove, è vero piuttosto che le vecchie figure professionali sono chiamate ad adeguarsi al cambiamento e a imparare a governarlo.

In questo scenario, chi forma i professionisti del futuro ha una grande responsabilità. Chi forma giovani studenti per la filiera della comunicazione audiovisiva, sa che deve aprire i loro occhi davanti alla velocità del cambiamento, certo, spingerli ad avere una grande sensibilità per la tecnologia e per le reti, per esempio, ma allo stesso tempo consolidare la loro capacità professionale con la ricchezza di idee che viene dalla conoscenza storica, con quella sicurezza di sé che danno le più stabili competenze culturali e la familiarità con le immagini forti del passato. Un equilibrio difficile, che distingue però il tecnico, l'assistente operativo, da chi è capace di raccontare storie, costruire sogni, immaginare strategie di lungo respiro.

E allora: il Filmmaker del 2020 è sempre un Filmmaker (chiamiamolo, se vogliamo, **Videomaker**), ma rispetto al passato avrà un'attenzione maggiore per l'impatto comunicativo dei suoi prodotti, che si traduce non solo nella capacità di immaginarsi il pubblico, ma prima ancora in un'idea più precisa dei formati, nella padronanza sulla scrittura, e in un'ossessione per il confezionamento grafico della clip...

Nelle redazioni dei programmi non-fiction, il vecchio redattore (chiamiamolo, se vogliamo, **Content Author**) saprà gestire

contenuti video pronti all'uso, sapendoli cercare negli archivi, in rete, o commissionandoli, o sapendoli scrivere, o girare, o montare, o tutt'e queste cose assieme.

E in generale, ovunque si schiacci il tasto Play di una videocamera, servirà ancora il vecchio responsabile di produzione (chiamiamolo, se vogliamo, **Executive Producer**), che è sempre quello che sa cosa fanno gli altri, quello che li chiama, li organizza e li mette in riga, e fa in modo che tutti lavorino per lo stesso risultato. Solo che oggi deve sapere come sono cambiati tutti gli altri! Per poter ancora indirizzare le molte teste, le molte competenze e le diverse attitudini al cambiamento verso l'obiettivo finale.

*Videomaker, Content Author, Executive Producer.* Sono profili a cui un giovane oggi può guardare con grandi aspettative? Ritengo di sì.

## IL TESTIMONE. GRAZIANO CHISCUZZU

Co-Founder di 5e6

*Graziano Chiscuzzu, già studente e ora docente del DAMS dell'Università Cattolica, è socio fondatore di 5e6, una giovane casa di produzione cinematografica con sede a Brescia (vicina di casa del DAMS, a dirla tutta). Negli ultimi dieci anni, con 5e6 ha creato una rete internazionale di collaborazioni e mantiene ovviamente stretti contatti con molti professionisti della filiera audiovisiva. Abbiamo chiesto a Graziano di descriverci quali sono i cambiamenti che hanno investito negli ultimi anni il suo comparto di riferimento.*

La domanda è davvero complessa per la sua ampiezza. Premesso questo, dividerei in primis il mondo dell'audiovisivo in due macro-aree lavorative, per provare a riassumere i cambiamenti di ciascuna delle due tipologie.

Da un lato metto gli audiovisivi commerciali: pubblicità, video istituzionali, promozionali, ecc. Negli ultimi anni il più grande cambiamento è stato quello dell'aumento sistematico della richiesta di contenuti. La televisione ha visto infatti una drastica diminuzione di pubblico che spostandosi su Internet ha generato questo nuovo bisogno. Su questo tipo di piattaforma tuttavia la richiesta è davvero molto differente per svariati motivi: uno tra tutti la mancanza di un format di riferimento, di un cluster. Se in televisione lo spot va adattato a quello televisivo, in termini di aspect ratio per esempio, e deve rispondere a dei minutaggi ben definiti, su Internet no. Il contenuto che viene richiesto per i maggiori social network ha quindi caratteristiche sempre differenti. Molto spesso peraltro è privilegiata la formula dello storytelling, che allunga la durata stessa dei contenuti. Insomma, la risposta alla domanda di partenza è che, in ambito

commerciale, quello che è maggiormente cambiato è l'articolazione complessiva dei progetti, che molto spesso contemplan la consegna di numerosi output che possano coprire i piani marketing delle agenzie committenti.

Contestualmente è facile immaginare come questi contenuti debbano necessariamente essere rinnovati sempre più velocemente. Se uno spot televisivo di vent'anni fa aveva una "vita commerciale" di non meno di un anno, un contenuto per il web ha una "vita" di un mese. Va da sé che le strutture di produzione e l'organizzazione di chi opera in questo campo hanno dovuto in tempi strettissimi adattarsi a queste richieste. E, ancora, che stanno cambiando le competenze e i profili lavorativi coinvolti.

Nel campo degli audiovisivi per l'intrattenimento, invece, la questione del cambiamento si pone in modo molto differente: nonostante cambi il mercato, le strutture di produzione funzionano perlopiù allo stesso modo che nel passato, e infatti la domanda di forza lavoro da parte della produzione di cinema, fiction tv o comunque, in genere, di serialità, in termini di competenze è rimasta pressoché la stessa. Il prodotto cambia, ma qui non cambia ancora la manodopera, per sintetizzare.

**Graziano, quali sono gli ambiti e i soggetti chiave del tuo settore di riferimento? E quali sono i cambiamenti che si stanno profilando per il prossimo biennio?**

Anche per questa risposta devo fare delle distinzioni, anzi dividerei il mondo dell'audiovisivo in almeno cinque ambiti di riferimento.

Il primo è (ancora) quello dei videoclip, i soggetti chiave sono le etichette discografiche e gli artisti, i registi, le case di produzione. È l'etichetta che normalmente interpella il regista; questi poi si appoggia ad una casa di produzione. Negli ultimi anni il mercato è cambiato enormemente e in negativo. Se dieci anni fa si giravano al massimo tre videoclip per disco, oggi ogni brano ha un video

e i budget si sono ridotti enormemente, a tal punto da far sì che spesso e volentieri i video vengano girati da Filmmaker indipendenti senza passare da una casa di produzione. Ne viene anche che molto spesso i videoclip si appoggiano necessariamente al product placement.

Poi ci sono i classici spot tv. I player sono i brand, le agenzie di comunicazione, le case di produzione, i broadcaster. Non ci sono grandi differenze rispetto al mercato di cinque, dieci anni fa, se non che è diminuita la richiesta. Va anche detto che, di conseguenza, i broadcaster televisivi hanno di molto abbassato i costi di vendita degli spazi pubblicitari: aumentando l'offerta, perché aumentano i canali e le emittenti, diminuiscono i prezzi. Dal punto di vista del *workflow* in questo caso il brand incarica l'agenzia, l'agenzia mette in gara case di produzione diverse che propongono i propri registi. Nel web il sistema è diverso. I soggetti chiave rimangono i brand, le agenzie di comunicazione, e le case di produzione; ma ormai spesso (e senza farne un giudizio di merito) il brand salta il passaggio con l'agenzia di comunicazione. Questo per le case di produzione spesso è un peggioramento, perché viene a mancare un filtro importante che sia in grado di mediare tra regia e cliente. A prescindere, comunque, che l'agenzia ci sia o non ci sia, i budget del web sono tuttora più contenuti.

Ci sono infine gli audiovisivi per l'intrattenimento, e il grande universo delle serie. I player sono i distributori, i finanziatori e le case di produzione. Un sistema che in entrambi i casi funziona a grandi linee come ha sempre funzionato. Le due grandi rivoluzioni degli ultimi anni sono, probabilmente, da un lato la diminuzione del meccanismo di produzione classico, a favore dei film realizzati in prevendita, ovvero attraverso il pre-acquisto del film da parte dei distributori; e dall'altro la nascita dei VOD e dei distributori-produttori, ovvero di produzioni che hanno anche il controllo sulla distribuzione e nello

specifico su cosa vuole il pubblico, di cui l'esempio più evidente è Netflix.

**Quali sono infine le professioni che si stanno affermando in questo scenario? Quali eventualmente le professioni che stanno uscendo dal mercato? E quali sono le competenze che in questo momento vengono maggiormente richieste?**

In ambito professionale è sicuramente importante avere collaboratori di formazione classicamente "tecnica": vero è che le mansioni della post produzione sono molto richieste. Ad esempio il *Colorist* e il *Motion Graphic Designer*. Credo che sia importante tuttavia la competenza culturale: quello che vedo che sta accadendo è la proliferazione di persone che sanno usare le macchine e la tecnologia e che con poco sono in grado di realizzare delle immagini oggettivamente belle; accade però che queste stesse persone non abbiano contenuti da offrire. Credo che la bolla, perché di bolla si tratta, stia svanendo e sono convinto che si dovrà presto tornare a cercare professionisti che in primis sappiano raccontare delle storie. Per quanto riguarda l'uscita di professionalità dal mercato, non direi che si tratti di un vero e proprio ricambio. Se una figura è davvero professionalizzata, troverà sicuramente modo di reinventarsi in questo ambito, perché fa fede anche la sua affidabilità. Se un professionista è affidabile e si reinventa, lavorerà anche dopo aver cambiato il suo focus. Se un professionista non è affidabile, però, ma è solo bravo (anche molto!), è più facile che sia in balia delle tendenze e dei mutamenti.

Per riassumere: credo che le professionalità maggiormente richieste riguardino persone che siano in grado di raccontare storie con le immagini, storyteller; persone che conoscano il mezzo e siano in grado di veicolare – con le caratteristiche richieste dal mezzo stesso – contenuti più o meno seri e più o meno complessi.

## I NUOVI LAVORI. EXECUTIVE PRODUCER

Nel panorama attuale delle filiere dell'audiovisivo, che sono in evoluzione, ma che per alcuni aspetti si appoggiano ancora su un workflow tradizionale e consolidato, più che individuare figure professionali totalmente nuove, è vero piuttosto che le vecchie figure professionali sono chiamate ad adeguarsi al cambiamento e a imparare a governarlo. Un caso esemplare lo offre la figura del responsabile di produzione o **Executive Producer**, colei o colui che governa il processo di produzione, e che è chiamato a garantire la convergenza degli sforzi di tutti su un unico piano di lavorazione. In sé, una figura sempre esistita (il che ne dice l'importanza vitale per tutto il sistema), ma che oggi per prima è chiamata a conoscere esattamente quanto siano cambiate invece le diverse professionalità con cui deve collaborare... a partire dalle competenze più tecniche, come quelle del *Colorist* e del *Motion Graphic Designer*, fino alle strategie crossmediali dei nuovi autori e *Storyteller* contemporanei, è l'Executive Producer che deve capitanare la squadra.

Per fare capire come si è evoluta questa professione, il Master Almed in Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali (IPM) sperimenta dal 2017 una nuova modalità didattica nata dalla collaborazione con il suo main partner, il Marketing Production Department di Sky Italia: una master class dedicata appunto ai processi di produzione e pre-production, in cui gli studenti, coordinati dall'Executive Producer Laura Del Visco, si devono confrontare con un unico progetto di produzione lavorando via via con le differenti figure professionali che lo gestiscono. Gli studenti entrano in questo modo in contatto non solo con le diverse competenze che concorrono alla realizzazione di un

progetto/prodotto, ma anche con gli ambienti di lavoro e le diverse tecniche e tecnologie in gioco. Come si suol dire: piccoli Executive Producer emergono.

# 1.2 SCRITTURA E PRODUZIONE CREATIVA PER IL CINEMA E LA TELEVISIONE

di Armando Fumagalli

## 1. LA FILIERA

22

Senza dubbio il settore della produzione per cinema e fiction televisiva sta vivendo un momento di esplosione creativa dovuto all'entrata "pesante" in termini quantitativi (film e serie prodotte, denari investiti) nel mercato dell'audiovisivo di nuovi player e nuove piattaforme (Netflix, Amazon, Hulu, dal 2019 si aggiungerà anche Disney +). Se si conta che, solo nel 2018, Netflix ha investito in produzione e acquisto di contenuti circa 8 miliardi di dollari, se si tiene conto inoltre che Amazon sta rapidamente aumentando le produzioni e che siamo alla vigilia dell'ingresso sul mercato di una nuova piattaforma di una major potente come Disney, questo può dare l'idea di come la produzione di contenuti audiovisivi sia in fortissima crescita a livello mondiale.

Se a questo aggiungiamo la crescita di mercati oggi lontani come la Cina, ma che potrebbero integrarsi poco a poco, nei prossimi anni, nel grande mercato mondiale, possiamo comprendere come sia un momento di grande apertura e grandi opportunità per le professioni creative dell'audiovisivo.

L'Italia è certamente ai "confini dell'impero" per certi aspetti. Ma anche un paese oggi in parte periferico rispetto ai grandi centri mondiali della produzione sta sentendo gli effetti dell'ingresso in campo di questi soggetti giganteschi, anche perché le piattaforme di cui sopra tendono a riempire la loro offerta di prodotti anche molto caratterizzati localmente, ma che proprio per questo danno sapori nuovi e unici, nel contesto di un menu molto variegato, alla loro offerta.

A partire da serie come *I Medici*, *The Young Pope*, *Suburra*, *L'amica geniale*, *Il nome della rosa*, ecc. una parte di questo investimento sta arrivando anche su produzioni progettate e realizzate in Italia. In percentuale si tratta di una quota molto piccola, ma per le dimensioni del nostro mercato comunque significativa, perché si tratta di diverse decine di milioni di euro l'anno. Ciò a cui si assiste non è dunque solo la comparsa di produzioni ricche (sopra i 20 milioni per otto puntate da un'ora, e fino ai 40 di *The Young Pope*), ma anche l'aumento globale delle ore prodotte nel nostro Paese. Questo ovviamente sta generando una richiesta sempre più ampia di persone che possano lavorare su serie internazionali: sono ricercati **Story Editor** con esperienza, **produttori creativi**,

responsabili di sviluppo e anche ovviamente **sceneggiatori** che abbiano uno stile e un "passo" adatti al mercato internazionale.

Siamo consapevoli che quando parliamo di queste figure professionali (Story Editor, produttori creativi, ecc.) ci riferiamo a figure e mansioni che non sono note al pubblico più vasto e talvolta neppure agli appassionati di cinema e tv, né spesso agli studenti di corsi di comunicazione o a chi è interessato a lavorare nel settore. Già è qualcosa se essi si accorgono che di solito non è il regista l'autore principale del film o della serie televisiva, ma che il lavoro autoriale è diviso in tre aree fondamentali (tre figure professionali) ognuna della quali, specialmente per una serie tv ma anche per un film, può essere incarnata da più di una persona fisica: rimandiamo alla scheda di approfondimento sulle professioni emergenti.

Il paradosso però è che oggi, con la richiesta di lavorare su serie internazionali, a volte girate in inglese, tutti vorrebbero persone già con esperienza, ma questa specifica esperienza al momento attuale in Italia sono pochissimi ad averla... da qui la possibilità per chi entra nel mercato oggi o chi vi è entrato da poco, di fare passi avanti con una certa rapidità (avendo attenzione ovviamente a non bruciarsi) per coprire queste posizioni. Diventa cruciale una ottima conoscenza dell'inglese, oltre ovviamente alla preparazione specifica di drammaturgia (conoscere molto a fondo lo storytelling) e produzione.

## 2. I PLAYER

Oltre all'arrivo di nuove piattaforme, committenti di film e serie televisive (abbiamo parlato finora di serie tv, ma Netflix per esempio ha prodotto anche il film su Stefano Cucchi, *Sulla mia pelle* e il cinepanettone *Natale a 5 stelle*, con Massimo Ghini e Ricky Memphis ecc.) stiamo assistendo, come già accennato, alla crescita e alla internazionalizzazione delle società di produzione italiane, e in parte anche dei broadcaster.

Sul fronte dei committenti, la Rai gode di ottima salute, ha consolidato il successo delle sue serie tv e ha iniziato a produrre anche per RaiDue e RaiTre, quindi con formati a volte più brevi e a costi per unità di tempo più bassi, consentendo ad autori giovani di sperimentare e sperimentarsi.

Mediaset non sembra invece ancora uscita dalla crisi che da qualche anno ha portato a una riduzione del volume di produzione (un circolo vizioso fra ascolti bassi, bassi investimenti per unità di prodotto, numero decrescente di ore prodotte, circolo vizioso da cui sembra non si intraveda per ora una via d'uscita, nonostante qualche esperienza positiva, come la serie con Gianni Morandi *L'isola di Pietro*). Sky sta lentamente aumentando i suoi volumi di produzione, ma sarà sottomessa nel prossimo futuro a qualche aggiustamento dovuto all'acquisizione da parte di Comcast e allo scorporo dal gruppo 20th Century Fox.

Per le società di produzione nate come italiane, l'internazionalizzazione significa anche l'entrata di una società importante come Cattleya nel grande gruppo britannico ITV, la integrazione di un gruppo internazionale come Leone Film Group con una società ampiamente attiva nella produzione cinematografica italiana come Lotus Film (*Immaturo*, *Una fa-*

*miglia perfetta*, *Perfetti sconosciuti*), l'acquisto di Colorado Film da parte di un altro gruppo italiano con forte proiezione internazionale, la Rainbow che è presente sul mercato mondiale soprattutto con le Winx...

Accanto a queste, ci sono le società che hanno realizzato le serie internazionali di cui parlavamo sopra: Lux vide, Palomar, Wildside, ecc. che si stanno via via strutturando per poter proseguire nella realizzazione di serie che abbiano una spendibilità sul mercato mondiale.

Inoltre assistiamo alla crescita di società che vengono da settori minori come le serie per ragazzi: è il caso della milanese 3zero2, che dopo aver realizzato per molti anni le serie di Disney Channel Italia è cresciuta di ruolo e ha realizzato sia serie in lingua inglese, sempre per Disney, sia anche due film per il cinema, ed entrambi di un certo rilievo: *Come diventare grandi nonostante i genitori* e il film con Fabio Rovazzi *Il vegetale*, uno dei migliori incassi della stagione italiana 2017-2018, entrambi cofinanziati e distribuiti da Disney Italia.

Negli ultimi tempi si parla meno (giustamente a nostro parere) di *webseries*, che era diventato secondo noi una sorta di specchietto per le allodole: il miraggio dell'accessibilità del canale, e l'illusione di poter realizzare prodotti di qualità a basso costo (illusione, appunto...) aveva fatto sì che molti autori e molte piccole produzioni si fossero gettate su questo formato... Ma le *webseries* di successo degli ultimi cinque anni si contano (se si contano...) sulle dita di una mano. Non c'è ancora un chiaro modello di business per il rientro dei costi e nell'audiovisivo, appunto, fare bene un prodotto significa necessariamente spendere non poco... Insomma, sembra che l'illusione del canale accessibile e del prodotto facile da

realizzare e di successo si sia ultimamente e giustamente abbastanza raffreddata.

Fra i nuovi soggetti che si sono affacciati recentemente alla produzione o si vogliono affacciare ci sono i canali DeAgostini, che hanno prodotto serie per ragazzi a basso costo, ma anche gruppi importanti come Discovery e Cbs Viacom, che da tempo stanno valutando l'entrata nel mondo della fiction, anche se non ci risulta che abbiano ancora compiuto il passo definitivo in questa direzione.

L'ultimo settore che si sta muovendo è quello dei detentori di *intellectual properties* rilevanti: qui il nome forte è quello di Bonelli, che ha annunciato nel 2018 il lancio di una serie di iniziative di produzione audiovisiva (il modello non dichiarato probabilmente è il percorso dell'americana Marvel, che ha saputo valorizzare al massimo i personaggi e le storie di cui era detentrica nei fumetti, da SpiderMan agli Avengers, passando per IronMan e diversi altri). L'esperienza comunque dice che non sempre a questi annunci e allo sviluppo di idee fanno seguito effettivamente dei progetti realizzati... (la fantomatica serie su *Diabolik* docet) ma è già molto interessante che ci si stia muovendo in modo deciso in questa direzione.

Nel complesso si può osservare che il mondo della produzione cinematografica e televisiva, fortemente centrato su Roma, nell'ultimo decennio ha – molto lentamente ma anche senza passi indietro – spostato e sta ancora spostando il baricentro un po' più verso Milano, proprio grazie all'entrata o al maggior peso acquisito da alcune delle società di cui abbiamo parlato, che hanno la sede nella capitale lombarda.

### 3. LE PROFESSIONI

In ambito professionale, da una parte è sempre più chiaro che con il cambiamento vertiginoso di formati, modalità di produzione, modalità di visione, piattaforme, ecc., è essenziale avere basi molto molto solide in quello che, con una parola oggi di moda, viene chiamato *storytelling*.

Lungi dall'essere un dono che viene solo dall'ispirazione, questa capacità (tanto di *scrivere* storie, quanto – non dimentichiamolo: è un settore della professione altrettanto importante – di valutarle, di accompagnare e dare feedback agli scrittori, e di portare le storie fino alla produzione) ha delle amplissime componenti che possono essere insegnate e quindi anche in buona misura imparate. È un'area su cui in Italia all'Università Cattolica siamo stati fra i primi, insieme ai corsi promossi a Roma da Raifiction, a investire dal punto di vista formativo.

Certo, il talento per uno scrittore è sempre necessario, ma anche per Mozart o Beethoven – a cui certamente il talento non mancava – è stato importante studiare la musica con dei maestri, perfezionarsi pazientemente, imparare a usare la tecnica per esprimere la loro visione, il loro carattere e il loro talento unico e irripetibile.

Il cambio vertiginoso delle tecnologie e dei formati sta quindi riaffermando la centralità di alcune componenti di base delle capacità dei professionisti (e quindi della loro formazione): la capacità di comprendere gli elementi rilevanti di una storia, le sue potenzialità di coinvolgimento dello spettatore, il tipo di pubblico a cui potrebbe rivolgersi, declinato nella diversità dei mezzi e dei canali distributivi a disposizione.

Sta inoltre succedendo sempre di più che quelli che un tempo erano rigidi confini vengono abbattuti: non esistono quasi

più confini, per esempio, fra cinema e televisione. Ma anche molti autori di letteratura scrivono pensando alla TV o partecipano agli adattamenti audiovisivi dei loro romanzi. C'è uno scambio molto maggiore di comunicazione e di conoscenza, dietro le quinte, fra produttori cinematografici e televisivi ed editor di narrativa, agenti letterari, responsabili di collane e di case editrici. Molti sceneggiatori televisivi si cimentano con la forma narrativa del romanzo, chi scrive per i fumetti spesso lavora anche per serie animate.

Non è molto noto, ma un numero rilevante di professionisti formati sullo *storytelling* (prevalentemente sceneggiatori televisivi) lavora anche come ghost writer per libri firmati da personaggi dello sport, della televisione o comunque dello star system. In alcuni casi la loro firma compare come co-autori (la autobiografia di Francesco Totti è per es. co-firmata dal giornalista e romanziere Paolo Condò), in altri casi, come per il best seller mondiale *Open*, il ghost writer J.R. Mohringer, vincitore di un Premio Pulitzer per il giornalismo, aveva preferito non comparire.

Inoltre, diversamente da quello che si pensa, e come bene afferma la *testimone* Luisa Cotta Ramosino in queste stesse pagine, è sempre meno vero (non lo era mai stato, ma la cosa diventa sempre più obsoleta) che la figura dell'autore sia quella di una persona che lavora dal chiuso della sua stanzetta e invia il prezioso manoscritto dopo settimane, se non mesi, di struggimenti solitari. In tutto il settore dell'audiovisivo e più in generale dell'industria culturale legata allo *storytelling*, il lavoro degli autori diventa sempre più ibrido. In primis sempre di più si lavora in team: non solo nella ormai mitizzata *writers room*, ma in molte modalità diverse che comunque richiedono integrazione e collaborazione. Occorre

inoltre pensare a questioni produttive (realizzabilità, pubblico potenziale, budget realistici) sin dalla prima progettazione; spesso si viene coinvolti nelle scelte successive, che riguardano sviluppo, relazioni con i finanziatori/broadcaster, ecc.

È sempre meno raro (avviene il contrario solo per produzioni molto grandi o in industrie molto grandi come quella americana) essere coinvolti anche nelle fasi di produzione, post-produzione e lancio del prodotto.

Insomma, un ruolo che a partire da una competenza sul raccontare storie diventa anche in qualche modo una competenza da – appunto – produttore creativo e sempre meno da autore puro. E un ruolo in cui una formazione e una competenza internazionale, come dicevamo sopra, sono sempre più apprezzate.

## IL TESTIMONE. LUISA COTTA RAMOSINO

Sceneggiatrice e Creative Producer

*Luisa Cotta Ramosino è una delle principali sceneggiatrici e Creative Producers televisive italiane.*

*Laureata in Filosofia presso l'Università Cattolica ha poi seguito nel 2000 il primo corso di sceneggiatura che ha dato origine all'attuale Master in International Screenwriting and Production e ha ottenuto un dottorato di ricerca in Linguaggi della comunicazione, sempre presso l'Università Cattolica. Nella sua ormai quasi ventennale carriera è stata, fra l'altro, Head Writer per quattro stagioni di Distretto di polizia, negli anni d'oro (2006-2009) di questa serie, ha scritto molte puntate di serie Rai popolari come Don Matteo, Un passo dal cielo, Che Dio ci aiuti, Tutto può succedere. Negli ultimi anni ha seguito come Creative Producer lo sviluppo e la realizzazione della impegnativa coproduzione internazionale I Medici (la terza stagione andrà in onda in autunno 2019), dove era coinvolta una writers room angloamericana a Londra. È anche una degli autori principali di una nuova serie di Taodue per Canale 5, ispirata al mondo della moda milanese e alla vita di Franca Sozzani, provvisoriamente intitolata Made in Italy, la cui messa in onda è prevista per l'autunno 2019.*

### **Come vedi che stanno cambiando le professioni creative relative alla scrittura e alla produzione creativa per cinema e tv?**

La mia impressione è che i confini tra la scrittura e la produzione tendano a diventare più labili, nel senso che se una volta (e non la considero una situazione positiva) chi scriveva lo faceva davanti al suo pc, in solitudine, per poi consegnare il suo lavoro ad altri (produttori e registi) che se ne prendevano carico modificandolo (e a volte rovinandolo) secondo criteri loro, oggi chi scrive è chia-

mato a farsi coinvolgere nelle dinamiche della produzione, a farsi interrogare nella scrittura da istanze relative alla fattibilità delle idee proposte, alle variabili della produzione. Intendiamoci, la dialettica (a suo modo filosofica e ineludibile) tra uno scrittore che immagina ben oltre il fattibile e un produttore che deve “portare a terra” il progetto resta in qualche modo irriducibile, ma credo che la necessità di un confronto sia sentita da entrambe le parti e penso che il lato dei creativi sia quello che nel tempo sta facendo (per necessità in alcuni casi, per vocazione in altri) i passi più importanti per prendersi carico di questo ruolo di mediazione e implementazione (brutta parola, ma non ne trovo una migliore) delle idee più originali.

### **Quali sono le novità di contesto? Che cosa si intravede per il futuro?**

È fin troppo facile citare la moltiplicazione degli interlocutori con l'ingresso delle piattaforme nel mercato italiano. Dal mio punto di vista è forse più interessante riflettere sull'evoluzione dei formati, che porta a una divaricazione tra le forme lunghe (legate ai broadcaster generalisti) e quelle brevi (8/10 puntate da cinquanta minuti) che sono tipici dei vari Sky/Netflix/Amazon ma in realtà sono anche quelli dei prodotti “pregiati” di Rai. In questi contesti si lavora ovviamente in modo diverso, molto diverso, con tempi molto stretti in un caso e più dilatati negli altri, dove c'è un po' più di spazio per l'approfondimento, ma anche meno possibilità di sbagliare e di mettere alla prova dei giovani. In entrambi i casi, pur se in modo diverso, penso ci sia lo spazio e la necessità di pensare in termini “pragmatici” oltre che creativi, portandosi avanti nel rapporto con i committenti in modo da salvaguardare (o per dirla in maniera meno difensiva, portare avanti) il nocciolo fondamentale delle idee.

**Quali sono le capacità sia tecniche che umane generali che secondo te oggi sono particolarmente necessarie da coltivare/sviluppare per un giovane che vuole avvicinarsi a queste professioni?**

Dando per scontata la preparazione analitica e drammaturgica, nonché uno spessore culturale dato da letture e approfondimenti (in buona sostanza leggere, leggere tanto, leggere tutto, oltre che vedere tanta TV) credo sia importante fare la fatica di mettere le mani in pasta nella parte produttiva, imparando a leggere i piani di lavorazione, capirne i criteri (talvolta anche per metterli in discussione, ma a ragion veduta, proponendo alternative credibili), ragionare sui budget (non perché uno debba per forza prima o poi farli, ma per cercare almeno di capirli), trascorrere un po' di tempo su un set (per rendersi conto di cosa implicano le cose che si scrivono, ma anche il rapporto, faticoso ma necessario, con le diverse professionalità) e se possibile fare un'esperienza all'estero per confrontarsi con realtà diverse dalla nostra. E poi direi non perdere mai la consapevolezza che servirà sempre il famigerato aggiornamento, perché siamo in un settore che cambia così in fretta che tra pochi anni dovremo tutti in qualche misura ripensare i nostri criteri, perché i trend durano sempre meno e copiare l'ultimo successo ha sempre meno senso (meno male!).

A livello umano penso che conservare la curiosità sia fondamentale, e intendo prima di tutto la curiosità verso le persone con cui si lavora, perché tra l'altro è quello che, almeno nel mio caso, permette di superare i momenti di fatica e impazienza, partendo dal presupposto che ci sia sempre qualcosa oltre la superficie che vale la pena scavare, dando una chance in più all'altro (e spero anche a me stessa).

**Che cosa, quando eri studentessa, non pensavi che ti sarebbe servito nel tuo lavoro e invece poi ti sei accorta che è utile o importante?**

Sinceramente immaginavo un mio eventuale lavoro nel campo dello

spettacolo in una dimensione molto solitaria, un lavoro creativo e analitico basato sulla mia preparazione ma in larga parte separato da quello di altri professionisti coinvolti. Di conseguenza tendevo a sottovalutare la componente di relazione e di lavoro in gruppo e la preparazione ad esso, che invece ora penso sia fondamentale almeno quanto le altre competenze. Per esempio, quando si lavora in una *writers room*<sup>1</sup> è fondamentale costruire buone relazioni, essere davvero aperti al contributo degli altri e saperli valorizzare.

Imparare a lavorare con gli altri, a confrontarsi, a capire le dinamiche dei gruppi e a “governarle” è un aspetto che sinceramente avevo sottovalutato e ho riscoperto negli anni del lavoro, magari con un po' di fatica, ma anche con soddisfazione.

<sup>1</sup> Il team di scrittori che sviluppano una serie televisiva e/o ne scrivono le puntate – NdR.

## I NUOVI LAVORI. PRODUTTORE CREATIVO

Nella parte di scrittura/produzione creativa per il cinema e le serie televisive, ci sono sostanzialmente tre figure professionali che sono le principali, e che possono poi avere declinazioni diverse in diverse realtà produttive (in Italia per es. dipende anche da società di produzione a società di produzione un diverso ruolo che hanno gli Story Editors o i cosiddetti produttori creativi o responsabili di sviluppo). Vediamo brevemente che forma hanno preso in questi ultimi anni.

La prima: lo sceneggiatore, o più spesso gli **sceneggiatori**, a loro volta coordinati da un **Head Writer**: il loro compito principale è di scrivere i copioni del film/della serie. Il capo scrittore nel mercato televisivo americano ha un ruolo fondamentale e quindi ha spesso anche il titolo di **Creator** della serie e in qualche caso anche di **Showrunner** (cioè di coordinatore artistico-produttivo a 360 gradi), perché sceglie attori e registi, si interfaccia con i finanziatori/broadcaster, ecc.

Seconda figura professionale: il regista o i **registi** sono chiamati a mettere in scena, e quindi a dare uno stile visivo, un ritmo specifico e a dirigere gli attori. Spesso ma non sempre partecipano alla scelta del cast principale, dipende dal loro peso specifico e dal tipo di progetto a cui lavorano.

Terza figura è quella del **produttore**, cioè il coordinatore globale del progetto. Può essere il titolare della società di produzione (Pietro Valsecchi per la Taodue, Luca e Matilde Bernabei per la Lux vide, Carlo Degli Esposti per Palomar) o un loro delegato (per es. Gina Gardini per diverse serie Cattleya). Ovviamente il produttore non è necessariamente il finanziatore (non lo è quasi mai, in Italia) perché il finanziamento viene, in televisione, dai broadcaster (Rai, Media-

set e Sky per le serie italiane) oppure per il cinema dai distributori (Medusa, Raicinema/01, Warner Italia, Lucky Red, ecc.). La figura che sta emergendo negli ultimi anni è quella del **produttore creativo**: un soggetto che, senza ovviamente bisogno di essere il titolare della società di produzione, lavora su una serie coordinando, e facendo da interfaccia con il team di sceneggiatori; il produttore creativo ha anche un ruolo di supervisore e di nuovo di interfaccia con il regista nella fase di shooting e di supervisione e coordinamento anche nelle fasi successive: postproduzione, montaggio, doppiaggio ecc. Infine, non di rado, il produttore creativo segue il progetto fino alla fase di lancio. Come per i profili già presentati, anche questo può essere ricoperto da una sola persona o da un team di due-tre persone. Se il ruolo di coordinamento degli autori è limitato alla fase di scrittura (pensiamo a serie lunghe classiche, di 26 puntate da 50 minuti, dove c'è moltissimo lavoro di lettura e revisione delle sceneggiature) a volte queste figure sono chiamate Story Editor o coordinatori editoriali.

Le società di produzione un po' più grandi hanno inoltre un responsabile di sviluppo (Head of development) che di solito è una persona che coordina i diversi progetti su cui sta lavorando la società: lo fa principalmente nella fase antecedente alla produzione, ma in alcuni casi tanto gli Head of development quanto – come abbiamo detto – i produttori creativi, sono chiamati a intervenire sulle fasi successive, produzione, postproduzione e lancio del prodotto.

Un quadro, come si vede, molto variato, in cui c'è molto spazio non tanto e non solo per autori puri quanto per professionisti con una grande flessibilità, grande capacità di comprendere i punti forti e deboli di un progetto, grandi capacità relazionali e di risoluzione dei conflitti e – oggi sempre di più – la possibilità di lavorare in contesti internazionali, usando quindi prevalentemente la lingua inglese.

**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 2**

**PRODUZIONE E MANAGEMENT  
DELL' AUDIOVISIVO**

## 2.1 IL MERCATO DEL CINEMA E DELL'AUDIOVISIVO ITALIANO

di Maria Francesca Piredda

### 1. LA FILIERA

Il mercato del cinema e dell'audiovisivo, tradizionalmente suddiviso negli ambiti della produzione, distribuzione e fruizione, ha conosciuto una rivoluzione complessiva negli ultimi anni. Relativamente ai settori di nostro interesse – ossia promozione, comunicazione, vendita e valorizzazione del prodotto cinematografico e audiovisivo – possiamo notare come essi si siano modificati nel corso del tempo sollecitati da cambiamenti tecnologici e culturali. Se, per esempio, la distribuzione del prodotto è stata per lungo tempo diretta unicamente alla sala, a partire dagli anni Cinquanta (nei fatti Sessanta) il cinema ha guadagnato una nuova finestra: la televisione. Intorno agli anni Ottanta è stata l'apparizione del VHS a rappresentare sia una nuova possibilità di sfruttamento entro la catena economica del film, sia una modalità di fruizione domestica, libera e autonoma rispetto alla rigidità dei palinsesti televisivi (Klinger, 2006; Greenberg, 2007; Quaresima-Re, 2010), in un'ottica di progressiva personalizzazione dei consumi (Tryon, 2013). L'avvento del digitale negli ultimi

venti anni ha ulteriormente modificato il mercato, da un lato rendendo il sistema mediale nel suo complesso sempre più interconnesso, dall'altra spingendo il prodotto a essere sfruttato su differenti spazi (fisici e virtuali) e device (Jenkins-Ford-Green, 2013). Attualmente non è pensabile progettare la distribuzione di un prodotto senza tenere conto sia della specificità dello sfruttamento multiplatforma, sia della necessità di progettare strategie marketing e piani di comunicazione che si adattino al linguaggio specifico dei canali utilizzati e delle audience cui ci si rivolge. I nuovi modelli di business sono flessibili e caratterizzati da un accesso improntato sulla fruizione di contenuti in maniera libera, nel senso che i pubblici possono accedere ai contenuti dove e quando vogliono, avendo inoltre la possibilità di scegliere fra prodotti diversi. L'ultimo rapporto Univideo, per esempio, conferma per l'Italia la crescita del mercato digitale, che nel 2017 costituisce il 25% del fatturato complessivo dell'home video (Rapporto Univideo 2018 sullo stato dell'Entertainment in Italia).

Stiamo quindi assistendo – anche alla luce della comparsa di nuovi player (vd. paragrafo successivo) – a profondi muta-

menti di cui non è sempre ovvio prevedere le conseguenze. Pensiamo a un ambito come quello della *comunicazione del prodotto audiovisivo*: dall'editoria agli uffici stampa la comunicazione è fortemente cambiata con l'avvento del web 2.0 ed è sempre più legata ai social media. Il settore, anche in Italia, sta gradualmente cambiando e si sta aggiornando. La sfida si concentra soprattutto su due fronti. Il primo è lo scarto tra comunicazione amatoriale e professionale, ossia la necessità di presidiare la rete in maniera efficace, adattando il linguaggio tradizionale agli strumenti e alle specificità dell'online. Il secondo, legato al primo, riguarda la capacità di rispondere alla velocità della comunicazione in rete, in un costante ma soprattutto diretto dialogo con il pubblico.

Anche il settore della *conservazione e valorizzazione del prodotto audiovisivo* è in una fase di profondo rinnovamento seguita ai recenti cambiamenti tecnologici e culturali. Le cineteche e le istituzioni museali sono state invitate a ripensare le proprie strategie e la propria mission. Accanto, infatti, al lavoro di conversione in formato digitale del patrimonio audiovisivo su pellicola, le istituzioni di conservazione hanno intrapreso un percorso di rivitalizzazione del rapporto con il pubblico, proponendo esperienze innovative di avvicinamento ai propri cataloghi, oltre la mera rassegna. I musei del cinema sembrano accogliere in maniera interessante questa sfida. Nell'ottica di un rapporto sempre più diretto con il visitatore, per esempio, il Museo Interattivo del Cinema (MIC) della Fondazione Cineteca Italiana di Milano offre un percorso in cui strumenti antichi e device di ultima generazione convivono e in cui, soprattutto, il visitatore è costantemente invitato a interagire con gli oggetti esposti e gli spazi. In particolare il percorso museale prevede l'utilizzo della realtà

aumentata per costruire una visita immersiva dell'archivio filmico, che consenta un'esperienza anche in questo caso personalizzata, legata al bagaglio memoriale e passionale del singolo utente.

Per la stessa ragione anche l'esercizio monosala, certamente penalizzato dall'emergere dei multiplex negli anni Novanta (Conte, 2005), sta vivendo proprio in questi anni una nuova vitalità, scegliendo di parlare a nicchie di appassionati, che sono spinti a fidelizzarsi, e/o combinando strategie di programmazione che inseriscono il film entro un'offerta spettacolare più ampia, fatta di concerti, incontri con i professionisti del settore, percorsi tematici ecc. Per citare solo il caso milanese sono diverse le esperienze felici, come il Cinema Beltrade (parrocchiale ma gestito da un'impresa esterna), Il Cinemino (sala aperta e gestita da un'associazione) e il Wanted Clan (sala di un distributore indipendente) (Fanchi, Bourlot, 2017; Curtoni, Desantis, 2018).

È da segnalare poi la nuova "Disciplina del Cinema e dell'Audiovisivo" (Legge 14 novembre 2016, n. 220), il cui stato di attuazione è quasi completato<sup>2</sup>, che mira, appunto, da un lato a regolarizzare il settore, ponendo fine alla discrezionalità dei fondi, investendo su giovani autori e imprenditori, sul rinnovo delle sale e lavorando – in accordo con il quadro normativo europeo – per promuovere in maniera più efficace il prodotto nazionale, e dall'altro a incentivare l'afflusso di capitali esteri. A questo proposito è centrale l'attività di coordinamento e di promozione del territorio svolta dalle Film Commission, mentre il cineturismo – ossia il fenomeno dei *movie tourists*

<sup>2</sup> *Lo stato di attuazione*, [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it).

che viaggiano alla ricerca delle location cinematografiche – ha importanti ricadute sulle economie locali (Rapporto Symbola, 2017).

*Convergenza e connessione*, dunque, sono le parole chiave del mercato audiovisivo attuale, ma anche *fiducia e personalizzazione*, ossia la capacità di costruire un rapporto privilegiato con gli utenti, migliorando lo scambio di valore e la trasparenza (PWC Italia, *Entertainment & Media Outlook in Italy 2018-2022*, 2018).

## 2. I PLAYER

Alla luce di questo quadro, la novità più evidente e probabilmente quella più impattante sull'intero mercato è stata l'apparizione degli operatori del video streaming, le cui piattaforme rappresentano una nuova finestra di consumo per il prodotto audiovisivo (Corvi, 2016; McDonald-Smith-Rowsey, 2016; Re, 2017). Sul mercato italiano, che è attivo da una decina d'anni, le piattaforme VOD (video on demand SVOD, TVOD e AVOD) hanno avuto negli ultimi due anni un notevole incremento, soprattutto a seguito dell'arrivo anche sul nostro territorio del modello americano Netflix (a partire dal 16 ottobre 2015). Esse sono di varia natura e rappresentano, evidentemente, sia una risorsa che un destabilizzatore del mercato tradizionale. Dal loro apparire, infatti, si discute molto sulla sopravvivenza della distribuzione *theatrical*. Quello che si è osservato al momento è una generale resistenza della sala quale spazio di visione – il numero di presenze, ossia di biglietti staccati in Italia, per esempio, si mantiene tra i 90 e i 100 milioni annui (dati ANICA) – ma è cambiata l'identità del pubblico, con il rafforzarsi di nicchie di appassionati ai quali l'intera filiera si rivolge con nuove strategie di offerta. Un esempio è dato dai film evento, ossia l'uscita in sala per appena qualche giorno di prodotti chiaramente destinati a pubblici specifici, come gli amanti della musica e dell'arte, cosa che costruisce attorno al film l'idea di esclusività.

Più fortemente, le piattaforme VOD hanno cambiato lo scenario dei diritti di sfruttamento, rappresentando una finestra ulteriore per il prodotto audiovisivo, con inevitabili conseguenze rispetto ai settori dell'home video e della programmazione televisiva lineare. Anche questo panorama è co-

munque in divenire: se per un certo periodo lo sfruttamento online è stato l'ultimo spazio di visione accessibile dall'utente, lo scenario che osserviamo è quello di piattaforme digitali anche produttrici e prime distributrici di contenuti originali; dunque assistiamo a tempi accorciati tra il debutto in sala e la distribuzione digitale, ma anche all'uscita *day-and-date*, cioè in contemporanea (Cucco, 2017), in sala e sul digitale. Le recenti polemiche relative alla presenza di produzioni firmate da Netflix ai festival di Cannes e di Venezia richiedono un ripensamento non solo del ruolo della sala, ma di tutta la filiera di sfruttamento del prodotto in termini di concept, di diritti, di pianificazione della comunicazione e promozione ecc. Quello di Netflix non è l'unico caso: per restare all'ambito italiano è recente l'accordo tra Magnitudo Film – casa di produzione di film d'arte – e la piattaforma TVOD Chili TV (con sede a Milano) per la distribuzione *theatrical* e poi *digital* dei film insieme prodotti, a dimostrazione di come gli operatori dell'on demand siano sempre più interessati a entrare anche nel comparto produttivo e non operino in opposizione alla sala, ma semmai in congiunzione con essa.

Allo stesso tempo le piattaforme digitali sono oggetto di ripensamento e di ridefinizione costante, perché se sulla carta promettono un'esperienza di fruizione sempre più personale e adattata ai gusti dell'utente, nella realtà il comparto necessita ancora di perfezionamento nell'ottica della *customer care*. Da un alto i sistemi di indicizzazione dei cataloghi sono costantemente ripensati per permettere ordine e visibilità ai propri contenuti, dall'altro la funzionalità dell'algoritmo che permette la profilazione dell'utente rischia di restituire una forma riduttiva ed eccessivamente semplificata delle sue preferenze. Il pericolo, infatti, è che l'enorme quantità di ma-

teriale disponibile nei cataloghi digitali non sia indirizzato efficacemente all'utente, quindi che questi non riesca a muoversi all'interno della piattaforma incontrando i prodotti che realmente soddisfano le sue attese (Lobato, 2017; Fontaine, Simone, 2017).

Infine, la compresenza di diversi spazi di visione e di modalità di fruizione (su grande schermo, in televisione, sul pc e sul mobile) spingono a rivedere tanto la costruzione del prodotto in chiave multimediale e crossmediale, sia le strategie di marketing e di promozione, adattandole alle singole finestre e device. L'Italia dimostra ancora un certo ritardo – in termini di digital literacy (Osservatorio Competenze Digitali, 2017) e di aggiornamento tecnologico (si veda la diffusione della banda larga secondo dati Digitalic) – rispetto al panorama internazionale, ma proprio per questo stiamo vivendo un momento storico in cui creatività e sperimentazione sono particolarmente apprezzate e ricercate. Le aziende, in sostanza, guardano con particolare interesse alle nuove generazioni, "naturalmente digitali", che acquisiscono competenze professionali nel settore (Buckingham, Willett, 2006; Tapscott, 2011).

### 3. LE PROFESSIONI

Il quadro del mercato precedentemente disegnato si ripercuote in maniera evidente sulla natura delle professioni e sulle competenze maggiormente ricercate. Non è al momento possibile affermare che ci siano delle professioni destinate a scomparire, almeno nel breve periodo, tuttavia le professioni tradizionali hanno la necessità di aggiornare competenze e requisiti, mentre le nuove andranno presumibilmente a stabilizzarsi e crescere.

In particolare l'avvento del digitale ha richiesto la nascita di specialisti in grado di comprendere e utilizzare al meglio le sue caratteristiche, per esempio nel settore della Social Media Communication (vd. Approfondimento 2).

Accanto a loro, altre professioni già ampiamente presenti nel mercato straniero (soprattutto statunitense) stanno gradualmente entrando nel mercato italiano: è il caso, per esempio, degli **specialisti in ricerche di mercato per l'entertainment**. Si tratta di società di consulenza che aiutano gli attori della filiera cinematografica tradizionale ad ascoltare le esigenze del cliente, per elaborare una proposta su misura che lo soddisfi in modo completo ed efficace. La milanese Ergo Research, per esempio, da qualche anno ha avviato il progetto Movie Clinic, ossia un'attività di screening su campioni di spettatori concernente le finestre di uscita del film, il trailer, la cartellonistica fino al contenuto stesso.

Un altro settore in costante aggiornamento, pur essendo sul mercato da alcuni anni, è quello dell'**entertainment marketing**, ossia il marketing che si concentra sul raggiungimento dei consumatori attraverso l'intrattenimento e il coinvolgimento emotivo. Organizzazione di eventi, product place-

ment, co-marketing, branded content, guerrilla marketing sono alcune delle attività che agenzie specializzate mettono in atto per avvicinare industrie terze al mondo dell'audiovisivo e, di conseguenza, l'utente a entrambi. A Milano sono diverse le realtà di questo tipo: QMI – The Art of Entertainment, Camelot, 21 Group, solo per citarne alcune. La loro forza sta nella capacità di aggiornare continuamente il proprio profilo, proponendo ai clienti soluzioni personalizzate per promuovere i loro prodotti, nonché lo spirito creativo che le spinge a immaginare chiavi di accesso alternative e originali ai gusti e al piacere del pubblico.

Nel panorama così delineato un ruolo professionale chiave può essere individuato nel **responsabile del marketing strategico**, ossia la figura che è in grado – stante l'osservazione del mercato e delle possibilità dell'azienda/prodotto – di pianificare azioni di marketing e strategie di posizionamento anche su lungo periodo. È un ruolo ben consolidato nel mercato televisivo, meno presente o persino nuovo nella filiera cinematografica.

Per rispondere alle richieste dei consumatori è infatti necessaria una preparazione trasversale che comprenda la comprensione e l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei loro rispettivi linguaggi. Soprattutto il settore del cinema e dell'audiovisivo si sta spostando da un approccio crossmediale al mercato a uno di tipo transmediale (Jenkins, 2006): significa che da una promozione del contenuto che sostanzialmente resta invariata nei vari canali comunicativi – fatti salvi adeguamenti di tipo stilistico – si è passati ormai a strategie tali per cui il contenuto cambia in base ai canali, che lavorano in maniera sinergica e integrata permettendo all'utente un alto grado di interazione. Inoltre, come sempre Jenkins spiega, ci si sta

spostando da una strategia di valorizzazione per appuntamento, che fa leva sull'esclusività (un film che si può vedere solo in sala, o solo su una certa piattaforma) a una strategia per engagement, che fa viceversa leva sulla capacità dei prodotti audiovisivi di generare immaginari coinvolgenti, declinabili e in molti formati e su molte piattaforme, e capace di durare nel tempo.

Lo spettro di competenze per chi, dunque, voglia lavorare nei settori della promozione, comunicazione, vendita e valorizzazione del prodotto cinematografico e audiovisivo è piuttosto ampio. Oltre, infatti, alla preparazione specifica rispetto all'ambito professionale di interesse, è necessario essere costantemente aggiornati sulle esigenze del mercato, adattandosi ad esse in maniera rapida, avere curiosità e creatività, doti comunicative (per esempio ottime capacità di scrittura) e contemporaneamente dimestichezza con le analisi economiche e la gestione dei dati.

## IL TESTIMONE. CARLO RODOMONTI

Responsabile marketing strategico e digital di Rai Cinema

*Carlo Rodomonti è responsabile marketing strategico e digital di Rai Cinema e docente di Economia della crossmedialità del Master MICA. Ha lavorato prima nel gruppo Medusa (2004-2006), poi in 01 Distribution (2006-2018) e attualmente in Rai Cinema, dove sta seguendo il rilancio della piattaforma digitale Rai Cinema Channel, il cui scopo principale è raccontare e valorizzare i prodotti di Rai Cinema.*

### **Come è cambiata l'industria del cinema e dell'audiovisivo negli ultimi 2-3 anni?**

Sicuramente si è defocalizzata l'attenzione rispetto al *theatrical*, cioè alla sala cinematografica, con l'apparizione dei grandi player internazionali come Amazon e Netflix. Credo che la sala abbia le potenzialità per rispondere a tutto, ma certo oggi la sfida è più complessa e si gioca sulla capacità, per un settore piuttosto tradizionale e strutturato su modello locale, di rinnovarsi. Oggi il consumatore è abituato ad avere tutto a portata di mano, quando vuole e come vuole: il cinema dovrà avere la capacità e il coraggio di promuovere magari meno prodotti, ma ponendo su di essi maggiore attenzione in fase di progettazione, produzione e distribuzione. Puntando, insomma, sulla qualità. Netflix ci ha dimostrato l'importanza della scrittura, dei dati e della capacità di reagire a questi in maniera immediata. La distanza tra chi produce il contenuto e chi lo fruisce è ormai assente, teoricamente, perché l'utente può essere monitorato su tutto quello che fa e dunque gli si possono proporre prodotti pensati su misura. Il problema è credere che i prodotti che abbiano ambizioni commerciali si possano fare in campane di vetro, isolate dal mercato. Per esempio, si

potrebbero testare i soggetti dei film che vorremmo produrre, per capire quale possa essere la loro attrattività in funzione delle diverse finestre di sfruttamento. Non esiste certo una formula esatta, però il rafforzamento delle azioni di marketing in fase di produzione potrebbe essere una strada. E la stessa cosa andrebbe fatta in fase di distribuzione e promozione. Viviamo in un mercato fortemente dinamico in cui la capacità di ascolto da parte di chi governa le aziende è sempre più strategico. In tale prospettiva le aziende più dinamiche stanno focalizzando l'attenzione su modelli organizzativi sempre più orizzontali e reticolari che permettano un flusso delle informazioni quanto più agevole al loro interno. Oggi un manager dovrebbe dare la giusta attenzione anche ai più giovani perché proprio loro sono portatori di un pensiero e di una visione del mondo assolutamente diversa dalle generazioni precedenti.

### **Quali sono le professioni che si stanno affermando? Quali quelle che forse usciranno dal mercato o saranno meno forti?**

Il mercato ha bisogno di Data Analyst, di Data Scientist, di tutti coloro che sanno gestire i dati, per leggerli e comprenderli. Questo per tutti i settori ma in particolare nei segmenti in cui è fondamentale la reciprocità tra prodotto e utente. Sicuramente chi fa Marketing Strategico avrà grande spazio. Prima le aziende comunicavano una volta al mese, adesso ogni 20 minuti, con il risultato che la qualità si è abbassata. Dovrebbe esserci una nuova figura professionale, una sorta di responsabile della qualità della comunicazione. Chi saprà gestire velocemente i social, l'esperto crossmediale che saprà progettare un contenuto e adeguarlo in funzione del canale a cui è destinato, secondo me avrà una marcia in più. La comunicazione va progettata, non si può andare allo sbaraglio.

Per quanto concerne le professioni più a rischio credo che sia tutto legato all'approccio rispetto al proprio settore, più che al settore in

sé. Chi non ascolta, chi resta fermo rischia di andare in crisi. Bisogna avere la capacità di interfacciarsi con l'utente, di essere credibili.

**Quali sono le competenze che in questo momento vengono maggiormente richieste? Cosa ti sentiresti di consigliare a uno studente?**

Al di là di una formazione specifica sul settore di interesse, bisogna essere curiosi, costantemente alla ricerca, aggiornati. Significa non avere competenze generiche, ma essere esperti del mercato e dei suoi trend. A questo si unisce la predisposizione a lavorare con i numeri: bisogna conoscere e saper leggere i dati. Non c'è spazio per la superficialità.

Un altro consiglio che mi sento di dare è di coltivare l'ordine e il rigore: la progettazione e la pianificazione del lavoro sono fondamentali. Essere innovatori significa portare ordine. Oggi le aziende, soprattutto nel settore mediale, vanno di corsa e a volte perdono la strada: quindi avere qualcuno giovane, capace di fare dei percorsi e soprattutto di sapere dove andare è estremamente importante.

## I NUOVI LAVORI. SOCIAL MEDIA MANAGER PER IL CINEMA

Tra le professioni emergenti nell'ambito della promozione e valorizzazione del cinema e dell'audiovisivo un peso crescente è rivestito da quelle relative alla **comunicazione social**. Ne abbiamo parlato con Jazmin Kuan Veng, più di 20 anni di esperienza nel settore delle strategie digital e ora Digital Manager dell'agenzia romana Fusion Communication, specializzata in marketing, PR, eventi e social media anche per player e prodotti cinematografici e audiovisivi. All'interno di una struttura che mette insieme competenze differenti ma integrate, sono infatti riconoscibili alcuni ruoli professionali che lavorano in sinergia per rispondere alle esigenze del cliente.

La campagna di comunicazione di un'azienda e/o di un prodotto è impostata, per la componente testuale, dal Content Curator o Editor, e per la parte visiva dal Social Media Designer, il quale inoltre si assicura che le risorse visive e i concetti creativi siano accattivanti, coinvolgenti e aggiornati. La comunicazione social, infatti, è per sua natura veloce e intuitiva. Per la riuscita della campagna altri due ruoli chiave sono quelli del Community Manager – che si occupa di creare una comunità di interessati ai contenuti offerti, implementando strategie di coinvolgimento e gestendo eventuali momenti critici nella comunicazione in rete – e l'Influencer Manager – che gestisce i rapporti con influencer affini al proprio brand, proponendo e sviluppando attività mirate a catturare anche i loro followers. Il lavoro è costantemente monitorato dal Social Media Analyst, che raccoglie e interpreta l'impatto dei contenuti e delle attività comunicative e che individua le conversazioni online sul brand/prodotto, sui competitors, sulle tendenze del mercato, al fine di indirizzare al meglio il lavoro degli altri profili del team, suggerendo possibili correttivi. Colui

che identifica, raccoglie, prepara e analizza i dati della rete inerenti le attività di una azienda o di singoli prodotti aiuta a immaginare nuovi segmenti di audience e a prevedere scenari futuri. Ad assicurare che tutto il gruppo di professionisti proceda in maniera coerente è il Social Media Manager, la figura responsabile dell'intera campagna, della gestione del budget e del rapporto con il cliente. Può accadere, tuttavia, che le agenzie prediligano una struttura fluida, ossia un modello che mette in gioco le idee e le competenze migliori del team, a prescindere dall'ordine gerarchico, come accade frequentemente per la Fusion Communication, la cui composizione interna può variare in base al progetto che si segue. È fondamentale, infatti, pensare a soluzioni diversificate per il singolo brand e/o prodotto, rinnovando costantemente il proprio approccio e i propri strumenti.

Un settore complesso e competitivo come quello dell'audiovisivo, dunque, richiede per la comunicazione social creatività, aggiornamento costante e capacità di ascolto. Ma soprattutto, conclude Jazmin Kuan Veng, la passione per quello che si fa, nelle piccole e nelle grandi mansioni.

## 2.2 BROADCASTING 2020: FILIERA, MERCATO, NUOVE PROFESSIONI

di Paolo Carelli e Massimo Scaglioni

42

Negli ultimi anni, il mondo delle industrie mediali e creative ha subito diverse trasformazioni che ne hanno mutato – anche radicalmente – alcuni connotati classici e sedimentati nel tempo. Tali processi hanno investito diversi aspetti del mercato, dalla composizione della filiera ai linguaggi, dalle strategie produttive alle modalità di fruizione da parte del pubblico, dalla crescita di conglomerati multinazionali alla contaminazione tra diversi settori editoriali. Ciò è avvenuto principalmente sulla spinta della digitalizzazione, che ha da un lato “contribuito a sfumare progressivamente i confini tradizionali tra mezzi differenti, e dall’altro ha rafforzato le specificità di ciascuno” (Carelli, Scaglioni, 2017, p. 133).

In particolare, il comparto televisivo – e dell’audiovisivo più in generale – rappresenta uno spazio d’osservazione interessante, dove si mescolano elementi di innovazione e metamorfosi ed altri evidenti di inerzia, resistenza e stabilità (Scaglioni, 2017); soprattutto, esso mantiene ancora una innegabile centralità all’interno del sistema dei media, snodo fondamentale di differenti processi che investono la produzione di contenuti e la loro circolazione. Come già osservato una decina d’anni fa da Aldo Grasso e Massimo Scaglioni in *Televisione*

*convergente* (2010), l’industria televisiva contemporanea si riconfigura intorno a tre concetti chiave: a) **estensione** dei prodotti al di là del contenuto principale e oltre la messa in onda; b) **accesso** da parte del pubblico che si ramifica in molteplici opportunità e modalità di fruizione; c) **brand**, ovvero la necessità per le imprese del settore di consolidare identità definite e mirate.

Si evidenzia, perciò, un rinnovato *bisogno di formazione* che si posiziona proprio all’intersezione di questi molteplici fenomeni, contribuendo a indagare dinamiche e traiettorie dell’industria dell’audiovisivo, ad analizzare le trasformazioni più rilevanti sia in ambito creativo che in quello gestionale, a monitorare l’evoluzione delle figure professionali maggiormente richieste dal mercato. Si tratta di un settore che, a fianco delle imprese tradizionali come *broadcasters* e case di produzione, vede l’ingresso e il coinvolgimento sempre più decisivo di nuovi *players*, come le cosiddette *telcos*, ovvero i servizi di telecomunicazione progressivamente impegnati nella produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi, le piattaforme *over-the-top* che consentono un consumo in streaming e on demand, ma anche centri media, concessio-

narie, aggregatori di utenti e contenuti tramite social media come Google, Facebook o YouTube.

Obiettivo del presente contributo è appunto quello di tracciare il profilo e i confini del settore audiovisivo con particolare riferimento ai cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nella filiera, nei *players* del mercato e, infine, nelle professioni e nelle *skills* ritenute più rilevanti e interessanti.

## 1. LA FILIERA

Le trasformazioni tecnologiche e di sistema poco sopra evidenziate si riflettono sull'intera filiera, rimescolando le strategie d'offerta e modificandone nel profondo la scansione tradizionale che parte dall'acquisto o produzione di contenuto, passa attraverso la distribuzione e la collocazione di un prodotto in un palinsesto e arriva a interessare, quindi, il mondo del marketing e della vendita di spazi agli inserzionisti pubblicitari (Di Chio, 2017). In particolare, come sottolineato da Scaglioni (2017), è possibile evidenziare diversi elementi di innovazione che caratterizzano le dinamiche dell'industria dell'audiovisivo negli ultimi anni: il primo riguarda la **produzione di contenuti**, un ambito che ha visto recentemente una diversificazione in molteplici direzioni fino a creare vere e proprie estensioni, prodotti ancillari che sostengono e accompagnano il testo televisivo principale (il *programma*), in un'ottica di sempre più crescente transmedialità e spesso godendo di particolare autonomia e vivendo di vita propria. Alcuni tra i prodotti più popolari della serialità americana, per esempio, hanno sperimentato questa via; anche nello scenario italiano, tale pratica è in crescita, soprattutto per quanto riguarda format d'intrattenimento quali *X Factor*, *Masterchef*, *L'isola dei famosi*, che sono in grado di costruire un sistema capillare di prodotti direttamente collegati che viaggiano lungo i palinsesti delle reti del gruppo editoriale o nelle piattaforme digitali. Una triangolazione tra tv, web e social media che ridisegna l'universo creativo della produzione mediale contemporanea e che spinge a ideare contenuti già in partenza orientati e pensati per uno sfruttamento in chiave *digital*. Un secondo aspetto è quello della **distribuzione**: il

processo di digitalizzazione ha contribuito a rivoluzionare i modelli di diffusione di un contenuto audiovisivo. Ciò è avvenuto, in particolare, per quanto riguarda il cinema e la serialità televisiva; lo sviluppo di servizi per la visione in streaming e *on demand* direttamente legati ai *broadcasters* e l'approdo anche di piattaforme *over-the-top* come Netflix, Amazon Prime Video o TimVision hanno comportato una diversificazione nelle pratiche di distribuzione che si manifesta sia nel progressivo accorciamento delle "finestre", sia in pratiche di *release* che sfruttino a pieno le potenzialità tecnologiche. Si pensi, per esempio, alla possibilità per soggetti come Netflix di offrire un contenuto come una serie tv originale nella sua interezza favorendo l'emersione di fenomeni come il *binge-viewing* almeno parzialmente slegato dalla rigidità del palinsesto, oppure alle strategie promozionali dei *broadcasters* laddove consentono anteprime dei propri contenuti direttamente sulle proprie piattaforme *over-the-top*, come avvenuto per Discovery con *Untraditional* (rilasciato sul portale DPlay) o per Rai con *La linea verticale* (rilasciata su RaiPlay), o ancora alle anteprime di prodotti seriali proiettate direttamente in sala. Infine, un terzo elemento della filiera che vede modificare alcune proprie caratteristiche è quello che riguarda la **costruzione dell'offerta**, ovvero l'impacchettamento dei contenuti secondo regole che rispondono all'identità editoriale dei players e alla loro abilità nel costruire brand riconoscibili. Con il completamento dello *switch-off* e la conseguente esplosione della multicanalità, il contesto italiano (ma non solo) ha visto incrementare considerevolmente il numero di canali e gruppi editoriali; in particolare, si è andata consolidando un'offerta targettizzata, orientata a soddisfare nicchie o categorie ben delineate facendo così nascere, sia

sul versante free-to-air che su quello pay, canali identificabili per genere di contenuti (cinema, serie tv, sport, news, ecc.) oppure per profilo socio-demografico (canali maschili, femminili, per un pubblico *kids* o *teen*, ecc.). In questo senso, risulta centrale una strategia di *brand identity* chiara e definita che aiuti a riconoscere un prodotto, un canale o un broadcaster e a inquadrarlo come portatore di un universo valoriale e simbolico sempre più chiaro e delineato. Inoltre, non va tralasciata l'importanza delle contaminazioni tra i diversi elementi della filiera e la necessità, manifestata in particolare dai broadcasters ma non solo, di riscrivere modelli e funzioni della propria strategia per rispondere al mutamento, alla frammentazione e alla crescente dinamicità del contesto competitivo; da un lato, il riferimento è alla frontiera del branded entertainment<sup>3</sup>, una tipologia di prodotto editoriale che consente di ribaltare la tradizionale relazione tra editore, concessionaria e brand arrivando a immaginare e realizzare contenuti finanziati direttamente (per intero o parzialmente) dalle marche senza una finalità esclusivamente commerciale, bensì inseriti dentro un flusso valoriale più ampio. Dall'altro, occorre tenere in considerazione il tentativo di aziende editoriali di occupare anche l'area di produzione di contenuto originale, superando la propria natura di intermediari e *packagers*; quanto sperimentato da realtà come Sky (ma anche Canal+ o Movistar+ nel contesto eu-

ropeo) con la produzione di intrattenimento e, soprattutto, serialità rappresenta un cambio di paradigma destinato a segnare lo scenario audiovisivo negli anni a venire.

**3** Per una completa ricognizione del fenomeno del branded entertainment si rimanda, tra gli altri, al Libro bianco curato da Anna Gavazzi e Massimo Scaglioni (2019), frutto di una ricerca effettuata congiuntamente da CeRTA – Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi e OBE – Osservatorio sul Branded Entertainment, di imminente pubblicazione.

## 2. I PLAYER

Lo scenario del mercato televisivo e audiovisivo in Italia ha vissuto, negli ultimi anni, alcune importanti trasformazioni che possiamo riassumere lungo almeno quattro direttrici (Carelli, 2017): in primo luogo, l'origine geografica degli attori, con la presenza di network globali che sono andati ad affiancare le storiche aziende nazionali radicate nel nostro mercato. Secondariamente, la natura editoriale dei players; il processo di digitalizzazione e convergenza ha portato tutti i *broadcasters* a intraprendere percorsi di trasformazione in vere e proprie *media companies*, "con interessi crescenti anche in settori contigui della comunicazione" (p. 294). Un terzo elemento consiste nei modelli di business e di sostentamento economico; se, per quanto riguarda i *broadcasters*, la tripartizione classica (Scaglioni, 2011) tra un sistema misto finanziato da canone e pubblicità (il servizio pubblico), un sistema commerciale che si regge sugli inserzionisti e uno pay fondato sul principio di sottoscrizione degli abbonati è ancora oggi valida, risulta al contrario più sfuggente una demarcazione ben precisa dal momento che sono sempre più numerosi i players che operano a cavallo tra diversi modelli. Infine, un ultimo aspetto riguarda il modello organizzativo delle aziende; a realtà tradizionalmente caratterizzate da profili dimensionali e occupazionali pesanti e basati su strutture gerarchiche ereditate dal passato, se ne sono affiancate altre più snelle e dinamiche.

Questa distinzione riflette, pur con evidenti particolarità e differenze, la consistenza di tutti i players operanti nel mercato italiano, quale che sia il loro ruolo nella filiera e la specifica natura settoriale.

Il panorama dei **broadcasters** ruota ancora in larga parte intorno ai due attori storici, Rai e Mediaset; sebbene la loro forza in termini di ascolto complessivo relativamente ai principali canali generalisti sia scesa dal 90,7% del 2000 al 53,6% del 2017<sup>4</sup>, essi rappresentano gli anelli centrali del sistema, sia dal punto di vista produttivo che rispetto al radicamento delle abitudini di consumo. Entrambi hanno risposto alle sfide della multicanalità e della digitalizzazione con una moltiplicazione dell'offerta, attraverso numerosi canali tematici e semigeneralisti, e con l'implementazione di proprie piattaforme digitali. Al loro fianco, gravita una serie di attori ciascuno con il proprio grado di penetrazione e radicamento. Il gruppo Cairo Communications, attivo anche in altri settori editoriali, è presente con due canali: il generalista La7 e il femminile La7d. Sky Italia è il pilastro della programmazione pay; nato come piattaforma per la diffusione di contenuti pregiati nell'ambito del cinema e dello sport, oggi continua ad assolvere questa funzione avendo introdotto – nel corso dell'ultimo decennio, dal 2008 in avanti – anche l'intrattenimento e la serialità e avendo sperimentato una crescente attitudine alla produzione originale. Inoltre, da alcuni anni l'offerta di Sky Italia si è arricchita anche di una programmazione in chiaro con canali come Tv8, Cielo e l'*all news* Sky Tg 24 e di continue innovazioni per una fruizione on demand.

In crescita, almeno dal punto di vista della diversificazione dei canali e della loro presenza sul digitale terrestre *free*, sono alcune importanti *global companies*, quali Discovery e Viacom che hanno incrementato la propria offerta andando ad

4 Elaborazione su dati Auditel ([www.auditel.it](http://www.auditel.it)).

affiancare con nuovi canali dedicati a target specifici alcuni brand storici e da tempo presenti nel panorama televisivo nazionale. Altri attori globali presenti nel mercato italiano sono Fox e, in misura minore, Disney, Turner, A+E, tutti operatori attivi prevalentemente nell'ambito pay.

Il mondo delle **case di produzione** sconta ritardi tipici della cultura nazionale in termini di autonomia, dimensionamento e capacità di realizzare *franchise* esportabili in tutto il mondo. Tanto nell'ambito dell'intrattenimento quanto in quello della fiction, la produzione audiovisiva italiana è legata a modelli figli del passato, sebbene si scorgano importanti innovazioni dal punto di vista creativo, organizzativo e gestionale. Nel campo dell'intrattenimento, per esempio, il tessuto produttivo si presenta "sfilacciato e costituito da entità medio-piccole, fortemente dipendenti dalle commesse del broadcaster" (Scaglioni 2017c, p. 243). Una ricerca effettuata nel 2016 dal CeRTA sulla produzione d'intrattenimento in Italia ha evidenziato la presenza di quattro tipologie di organizzazioni: a) le *mega-indie*, ovvero le divisioni nazionali di grandi realtà globali, quali EndemolShine, FremantleMedia, Banijay Magnolia, la cui forza consiste nella possibilità di accedere a un catalogo esteso e lavorare su format di successo codificati e standardizzati; b) le *italian majors*, case di produzione pienamente inserite dentro la storia nazionale, come Ballandi Multimedia, e fortemente verticalizzate su generi e volti specifici; c) *atelier creativi*, ovvero realtà di dimensioni ridotte, specializzate in specifici tagli di racconto, come la Stand by me di Simona Ercolani; d) *digital & branded storytellers*, strutture agili orientate alla produzione di contenuti contaminati con il mondo digital o del branded content.

Diverso è il caso della fiction dove, analizzando l'area della produzione, emergono "segnali decisamente più incoraggianti" (Scaglioni, 2017b); una tendenza recente, e almeno per il momento vincente, è quella delle coproduzioni internazionali. Si tratta di una strada seguita soprattutto da Rai e Sky che, pur con modelli differenti, hanno intrapreso un percorso di ideazione e realizzazione di prodotti seriali pensati per un pubblico globale, che vedono case di produzione nazionali (per esempio, LuxVide, Wildside o Cattleya) collaborare con realtà internazionali tra le più affermate (da HBO a Canal+): tanto il servizio pubblico con produzioni come *I Medici*, *L'amica geniale* o *Il nome della rosa*, quanto Sky con *Gomorra - La serie* o *The Young Pope* mettono in evidenza strategie di risposta efficaci a un contesto competitivo mutato e agguerrito anche in seguito alla nascita e diffusione delle piattaforme OTT.

Lo scenario dei players audiovisivi si complica e arricchisce di nuovi soggetti, diversi per natura da quelli tradizionali, in grado di rivoluzionare non solo la distribuzione (Curtin, Holt, Sanson, 2014), ma l'intero processo della filiera. L'approdo in Italia di Netflix e AmazonPrime, da un lato, e l'ingresso dei servizi di telecomunicazione nell'offerta, produzione o aggregazione di contenuti (si pensi a TimVision o a Vodafone TV) dall'altro, riconfigurano il sistema dei media nazionale impattando direttamente sulle strategie complessive dei competitor nonché sull'intero processo di regolamentazione del settore.

### 3. LE PROFESSIONI

Dentro un contesto segnato da tali rapide e profonde trasformazioni, anche gli ambiti e i profili professionali subiscono processi di ridefinizione. Alcune tendenze evidenziate negli anni precedenti rimangono valide e, anzi, si rafforzano ulteriormente; tra le *skills* e le competenze maggiormente richieste s'impongono la necessità di una specializzazione che sappia al contempo dialogare con il resto della "macchina" e della filiera, una prospettiva internazionale utile per muoversi in contesti sempre più globali, la capacità di coniugare sensibilità creativa e attitudine commerciale, la flessibilità e l'adattamento ad accorpare funzioni e mansioni un tempo distinte (Carelli, Scaglioni, 2017). È dentro questo quadro che s'inseriscono le nuove professionalità potenzialmente più rilevanti nei prossimi anni; mentre le funzioni direzionali classiche legate all'area editoriale, soprattutto all'interno dei broadcasters, manterranno una naturale centralità consolidata nel tempo, è sui versanti della produzione, del rapporto con i brand e del digitale che sembrano aprirsi gli spazi più interessanti. In linea generale, è possibile sintetizzare quattro grandi nuclei di innovazione:

1. l'area dell'**intermediazione**: in un mercato sempre più aperto e globale, si faranno largo figure professionali e mestieri in grado di far incontrare domanda e offerta, di svolgere un supporto nella negoziazione e nell'acquisizione di diritti e contenuti, di operare come "facilitatori" del rapporto, spesso non facile, tra attori provenienti da settori e culture differenti (*infra*).
2. l'area della **promozione**: nel contesto della multicanalità e della moltiplicazione delle piattaforme tecnologiche,

che, è sempre più decisivo pianificare, sia creativamente che operativamente, un'attività promozionale efficace e coerente. Le figure del *Promoter* o del *Media Planner*, ma anche – con sfumature diverse – quella dell'ufficio stampa e del PR, vivono quindi una rinnovata centralità che li colloca al centro dei processi e dei flussi dell'offerta, dove risulta fondamentale coltivare abilità nella costruzione e valorizzazione del brand editoriale e, allo stesso tempo, gestire l'equilibrio e le relazioni con gli *stakeholder*.

3. l'area della **commercializzazione**: parzialmente legato all'area precedente è l'ambito che si occupa del reperimento delle risorse e del finanziamento dell'attività editoriale. Fenomeni come il *branded entertainment* stanno conquistando spazio presso diversi players, costringendo a un ripensamento del rapporto classico tra mondo editoriale mondo pubblicitario. In questo senso, si allarga la necessità di figure che sappiano far dialogare le esigenze dell'editore con quelle del brand e capaci, allo stesso tempo, di promuovere una cultura e una sensibilità "nuove" nell'approccio al prodotto audiovisivo.
4. l'area dell'**informatizzazione**: con l'esplosione delle piattaforme digitali, si consolida la necessità di profili che sappiano leggere e gestire l'enorme mole di dati a disposizione (*big data*), sfruttare a pieno le potenzialità degli algoritmi e dei principi di raccomandazione, ma anche – allo stesso tempo – far vivere i contenuti negli infiniti spazi aperti dal web e dai social. Il mondo dei *big data* consente di rimodulare il processo di conquista dell'attenzione e favorisce percorsi sempre più definiti e profondi di profilazione dei pubblici; esperti di marketing digitale così come

figure creative capaci di far dialogare i diversi linguaggi in un'ottica sempre più transmediale risultano pertanto risorse vitali dentro un contesto in così rapida e perenne trasformazione.

## IL TESTIMONE. AXEL FIACCO

Autore televisivo, produttore e fondatore di BicFormats di Massimo Scaglioni

*Axel Fiacco è autore TV, produttore e fondatore della società BicFormats, specializzata in format destinati ai network internazionali.*

È dal 1965 che a Cannes si ripete, puntuale come un orologio, il rito del MIP, il mercato internazionale dei contenuti televisivi. Come tutti i mercati, è il posto dove la domanda si incontra con l'offerta, ovvero, semplificando, che mette in contatto chi ha format da vendere (case di produzione) con chi li vuole comprare (broadcaster). Quello dei contenuti televisivi è però un mercato particolare: è infatti in assoluto uno dei più globalizzati del pianeta e muove perciò un numero impressionante di soldi e persone. Al MIPCOM del 2018 hanno partecipato quasi 14.000 professionisti, di oltre 4.700 aziende, che provengono da più di 110 paesi. Il giro di affari complessivo è difficilmente calcolabile, ma è dell'ordine di grandezza di decine di miliardi di euro l'anno.

### **Come sono cambiati i mercati dei contenuti televisivi e audiovisivi in questi ultimi cinquant'anni?**

Possiamo individuare tre fasi molto differenti. Potremmo chiamare la prima fase con l'espressione la *nicchia felice*, e datarla dalle origini agli anni Novanta. È la lunga fase pionieristica. I format in circolazione sono relativamente pochi, e appartengono quasi esclusivamente al genere del game, così come i paesi coinvolti, che sono essenzialmente quelli europei e gli Stati Uniti, con l'aggiunta dell'Australia. Era però un mercato relativamente semplice e "sicuro", che faceva guadagnare ai pochi operatori professionali cifre notevoli.

### **Cosa è cambiato nel corso degli anni Novanta?**

La seconda fase potrebbe essere chiamata *l'era dei super-format*, e va appunto dagli anni Novanta a circa il 2010. È la fase dell'apogeo. Il mercato esplode sia per quanto riguarda l'offerta – si vendono ora contenuti di tutti i generi – sia per quanto riguarda i paesi coinvolti. Nascono in questi anni i format più diffusi della storia dei media. Sono i "super format" come li chiama Jean Chalaby: *Who wants to be a millionaire?*, *Big brother*, *The X Factor*, solo per citarne alcuni, venduti e adattati in tutto il mondo, nel vero senso della parola. Il mercato diventa dunque globale, anche se, a parte alcune eccezioni, i paesi nuovi arrivati hanno ancora un ruolo passivo: sono infatti prevalentemente importatori di format e non esportatori.

### **Dunque, nel corso dell'ultimo decennio siamo entrati in una terza fase?**

Certo, la chiamerei della *iperglobalizzazione e frammentazione*. Oggi il mercato si allarga a dismisura, perde in qualche modo il suo centro, e diventa straordinariamente complesso. Tanto per cominciare, tutti i paesi del mondo non si limitano più solo a comprare, ma cominciano anche a vendere. Quest'aumento spropositato dell'offerta causa però, oltre che una frammentazione del mercato, anche un'obsolescenza dei prodotti, che si consumano in tempi molto più brevi: nel 2011 il 62% dei 10 top format aveva meno di 5 anni, mentre nel 2018 i 10 top formats con meno di 5 anni sono il 78%; inoltre nel 2011 i 5 top format hanno avuto 64 adattamenti, mentre nel 2018 i 5 top formats ne hanno avuti solo 35. C'è insomma molta più concorrenza, che si traduce in un'offerta molto maggiore, con però prodotti che si bruciano più rapidamente, riducendo i margini di guadagno complessivi.

### **E, in questo mercato sempre più globale, l'Italia come si colloca?**

Male, purtroppo. Nel 2008, quando ancora il mercato non era così

frammentato, il nostro Paese era all'undicesimo posto tra gli esportatori di format. Oggi, a dieci anni di distanza, con l'ingresso di nuovi soggetti, la sensazione – ma non sono disponibili dati ufficiali al riguardo – è che sia scivolato molto più in basso nella classifica. Produciamo ed esportiamo pochissimi format originali, sia per ragioni strutturali – mancano serie politiche di sostegno e promozione da parte dello Stato – sia culturali, perché facciamo ancora fatica, dopo oltre mezzo secolo, ad accettare fino in fondo la logica dei format. Della gigantesca torta dei contenuti televisivi raccogliamo quindi in pratica soltanto le briciole.

## I NUOVI LAVORI. FACILITATORE

di Axel Fiacco

Non è facile, per chi è nuovo del settore, muoversi con disinvoltura nel complesso mondo dei mercati dei contenuti televisivi. Tale complessità è aumentata in misura esponenziale negli ultimi anni, così da apparire come una vera e propria giungla a chi muove i primi passi all'interno di essi. Tanto per cominciare c'è, molto semplicemente, il problema dello spazio, ovvero dei luoghi fisici in cui si svolge l'evento. L'area espositiva del MIPCOM di Cannes (il principale mercato di contenuti al mondo) è enorme, disposta su molteplici livelli, suddivisa in migliaia e migliaia di stand, alcuni microscopici, altri faraonici; e questo solo per limitarci al Palais. Alcuni espositori stanno però anche fuori, lungo la celebre Croisette; senza contare che molti preferiscono incontrarsi in uno dei tantissimi caffè tutt'intorno, nelle hall dei numerosissimi alberghi, o perfino negli stabilimenti balneari. Insomma, spesso è difficile perfino trovare il posto dell'appuntamento o quantomeno arrivare per tempo. Ma il problema principale è *chi* incontrare. Al contrario delle altre fiere o mercati, in quella dei format bisogna prendere appuntamento *prima* che abbia inizio. I partecipanti però sono moltissimi, provenienti da ogni angolo del globo, spesso appartenenti ad aziende di cui si sa poco o nulla (ma magari estremamente importanti nel loro Paese) e non è affatto facile entrare in contatto con loro. Senza contare che il sistema è regolato da una complessa rete di rituali e "cerimonie" che bisogna conoscere per riuscire a farsi accettare e fare affari in questo mondo.

Non stupisce quindi che chi si è affacciato da poco a questa realtà si senta completamente disorientato. Per questa ragione, negli

ultimi anni, agli operatori “classici” (case di produzione, broadcaster e distributori) si sono aggiunti professionisti e società di nuovo tipo, che possiamo etichettare col generico nome di facilitatori. Il ventaglio di competenze che mettono a disposizione dei loro clienti è ampio e variegato. Alcuni, come l'americana *The format people* o la danese *The missing link*, svolgono il ruolo di vere e proprie guide e di **Matchmaker**. Ovvero, preparano l'agenda (prendendo gli appuntamenti sulla base delle esigenze di chi si rivolge a loro) e accompagnano quindi fisicamente le persone a incontrare i loro interlocutori all'interno del mercato, facendo talvolta anche da “intermediatori culturali”, nel caso di clienti non abituati a muoversi in certi contesti (per esempio le sempre più numerose case di produzioni cinesi, o di altri stati del Far East che frequentano Cannes solo da poco). Altri, come per esempio la francese *Widenn*, sono specializzati nell'aspetto legale – contrattualistica e negoziazione in particolare –, affiancando chi non ha tali competenze a orientarsi tra opzioni, *licence fee*, *consultancy fee*, *adaption fee* e altre tematiche similari, estremamente complesse e delicate. Altri ancora, come gli americani della *Formation Television Consultants*, aiutano gli operatori, in particolare quelli non di madrelingua inglese, a scrivere correttamente le cosiddette “bibbie”, ovvero le istruzioni per l'uso che il produttore di un format deve fornire al compratore per metterlo in grado di ricreare il format stesso nel suo Paese. C'è infine chi, come Paul Boross, meglio conosciuto come “the pitch doctor”, spiega come fare *pitch* efficaci, ovvero come presentare nel miglior modo possibile i propri progetti ai potenziali acquirenti (attività molto più cruciale di quanto non si pensi). Insomma, queste nuove professioni, che si sono sviluppate di recente, costituiscono già adesso una fetta importante degli operatori complessivi dei mercati internazionali di contenuti. Ed è lecito atten-

dersi che, data la crescente difficoltà dei contesti e l'aumento dei partecipanti, i facilitatori cresceranno ancora, specializzandosi sempre più per bacini d'utenza.

**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 3**

**MANAGEMENT  
DI MUSICA E RADIO**

## 3.1 LE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE DELLA MUSICA

di Claudio Ferrante e Gianni Sibilla

### 1. LA FILIERA

Anni '70: un discografico vola a Las Vegas. Dopo essersi giocato una considerevole somma di danaro al tavolo verde, si intrufola nella stanza di Elvis Presley, che si è esibito nel Casinò. Quello che una volta era il Re del rock 'n' roll ora è un uomo sovrappeso, il fisico nascosto da una tuta *oversize*. Dice di voler rilanciare la sua carriera. Il discografico gli fa un discorso, e parlando lo convince: facciamo un disco del ritorno, senza orpelli, solo tu e i tuoi musicisti storici. Elvis è conquistato dall'idea: può funzionare. Ma arriva Tom il "Colonnello" Parker, il manager: "Elvis, vai a dormire, da bravo. Qua ci penso io". Appena Elvis va nell'altra stanza della lussuosa suite, il "Colonnello" caccia il discografico: ha tentato di fregarlo, lavorando con l'artista alle sue spalle.

È una scena di finzione, ma verosimile, contenuta in *Vinyl*, la serie tv di HBO ideata da Martin Scorsese e Mick Jagger sulle peripezie di Richie Finestra, eccentrico discografico new-yorchese che cerca di reinventarsi negli anni precedenti alla nascita del punk.

Il "Colonnello" Parker è una figura reale del *music business*: è l'uomo che ha gestito il talento di Elvis e, attraverso intuito e un uso spregiudicato dei media, lo ha reso un fenomeno di massa. Richie Finestra è una figura di finzione, basata sulla mitologia del discografico: personaggi reali come Ahmet Ertegün, Clive Davis, David Geffen. Talent scout, imprenditori e rockstar a loro volta.

Oggi il mercato e la filiera della musica sono profondamente cambiati rispetto a questa rappresentazione a metà tra il romanticismo, il romanzesco e la realtà.

Per dare un'idea del cambiamento del mercato: secondo la Federazione Internazionale dell'Industria Fonografica (IFPI), tra il 2000 e il 2015, l'industria della musicale registrata ha perso il 40% delle sue entrate, a causa dell'arrivo del digitale, di modelli di business nuovo e meno remunerativi e della pirateria. Solo nel 2015 il mercato mondiale ha ricominciato a crescere; oggi il digitale rappresenta più di metà del mercato: la musica in streaming è ora la principale fonte di guadagno e consumo per la musica registrata.

Secondo il *Music Consumer insight Report* dell'IFPI<sup>5</sup>, lo streaming oggi è usato dall'86% dei consumatori di musica, per circa 18 ore complessive settimanali. Oggi si ascolta musica più che mai, insomma.

In tutti i mercati c'è una netta preferenza per le produzioni locali, anche in Italia. La musica italiana è ascoltata dal 57,5% dei consumatori, quasi al pari di pop (60,3%), rock (59,3%) e più della musica cantautorale (49,8%). Oggi il consumo non è solo streaming ma mobile: il 94% dei giovani (16-24 anni) ascolta musica attraverso uno smartphone e il 52% di loro utilizza un servizio streaming a pagamento.

Dati complessivi sull'industria musicale dal vivo – l'altro pilastro storico della filiera musicale – sono difficili da trovare. Secondo lo studioso Patrick Wikstrom<sup>6</sup> i dati sono difficili da raccogliere a causa della frammentazione del settore: la musica dal vivo spazia dalla musica in piccoli concerti unici in piccoli locali, a tour in club, palazzetti, stadi.

La percezione generale del settore è che la musica dal vivo abbia avuto un boom in questo periodo, compensando il calo della musica registrata. "Live" e discografia sono due settori complementari che, pur gestiti da imprese separate, si supportano a vicenda perché lavorano entrambi sull'artista musicale. Ma se prima dell'avvento del digitale si pensava che i tour servissero a promuovere e far vendere gli album,

oggi la percezione è l'opposto: gli album vengono prodotti per portare gli artisti in tour con un repertorio rinnovato.

Non si tratta di una regola generale, ovviamente, ma di una semplificazione: sia concerti che album generano profitti. Ma il peso specifico di entrambi, in questo nuovo mercato, è cambiato, sia in termini economici che nella posizione nella carriera di un artista musicale.

<sup>5</sup> Cfr. IFPI, "Music consumer insight report", 9 ottobre 2018, reperibile presso [www.ifpi.org/news/IFPI-releases-2018-music-consumer-insight-report](http://www.ifpi.org/news/IFPI-releases-2018-music-consumer-insight-report). Si tratta di un'indagine di mercato condotta da Audience Net sulle modalità di consumo musicale degli ascoltatori di età compresa tra i 18 e i 64 anni in 20 mercati musicali, Italia compresa.

<sup>6</sup> Cfr. Wikstrom P., *The Music Industry: Music in the cloud*, Cambridge, Polity, 2013..

## 2. I PLAYER

Questo nuovo mercato della musica ha cambiato anche la filiera della musica, con l'entrata di nuovi player. La filiera tradizionale della musica è storicamente composta da 5 pilastri: artisti, management, case discografiche, promoter e media<sup>7</sup>. Gli artisti sono l'origine di tutto: l'industria della musica è un'industria culturale, che ha a che fare con la gestione e il rendere sostenibile e profittevole la produzione di opere del talento.

Gli artisti si affidano a manager o a società di management, a cui delegano gli aspetti strategici, tattici e operativi del loro lavoro: la gestione dei contratti discografici/editoriali, il reperimento di promoter per la gestione di attività dal vivo, e la gestione di una struttura dedicata alla comunicazione (ufficio stampa, social media, ecc.). I manager sono spesso figure mitologiche, come quello di Elvis citato prima, ma non solo: la storia della musica è ricca di figure analoghe e altrettanto leggendarie. Sono spesso persone fidate cresciute con l'artista (come Paul McGuinness, conosciuto come "il quinto U2", manager del gruppo dagli esordi nel 1978 al 2013), ex discografici che portano la loro esperienza in questo campo o professionisti che hanno aperto agenzie dedicate a questo specifico aspetto del music business.

Le case discografiche a loro volta si occupano del reperimento, della messa sotto contratto degli artisti e dello sviluppo e della commercializzazione delle loro opere registrate, mentre i promoter si occupano della musica dal

vivo, nei vari aspetti: dal booking (reperimento date) alla produzione (la concreta realizzazione dello show) alla loro comunicazione.

I media, dal canto loro, vengono coinvolti nel sistema come cassa di risonanza, come luogo di visibilità e di racconto e posizionamento degli artisti. Interessante notare come, in questo scenario digitale, i media tradizionali rivestono ancora un ruolo centrale nel sistema della musica: la già citata ricerca dell'IFPI rivela che l'86% degli ascoltatori usa ancora la radio per ascoltare musica – la stessa percentuale dello streaming. In Italia questa percentuale sale addirittura al 90%. Si pensi anche alla centralità dei talent show televisivi come luogo di scouting e di lancio di nuove carriere. Ovviamente centrale, nel sistema dei media, è diventato il ruolo dei social, che hanno introdotto una forma di racconto continuo degli artisti, che comunicano in ogni momento, anche su temi non musicali, per costruire il loro personaggio. Una forma di comunicazione apparentemente più diretta e disintermediata, ma che in realtà richiede nuove professionalità che si occupano di pianificazione e analisi: il *social media management*.

Nell'attuale mercato è emersa con sempre più decisione la presenza di nuovi intermediari: le piattaforme digitali.

La prima ad avere rilevanza nel sistema è stata iTunes di Apple: lanciato nel 2003 (nel 2004 in Italia) è stato il primo negozio di musica digitale, che ha portato in un nuovo spazio – quello della rete – il modello classico di business della musica, quello della vendita e del possesso.

Oggi il modello dominante è quello dello streaming e dell'accesso: il pagamento di un abbonamento per accedere a un catalogo di canzoni.

7 Cfr. Sibilla G., *I linguaggi della musica pop*, Milano, Bompiani, 2003.

Così come iTunes è diventato sinonimo di download, Spotify è diventato sinonimo di streaming.

Spotify è nata nel 2008 in Svezia, accompagnata da una diffusa diffidenza da parte dei player già affermati. Ha aperto progressivamente in diversi mercati: negli Stati Uniti nel 2011, in Italia nel 2013. Spotify dichiara oltre 100 milioni di utenti a pagamento e nel 2018 si è quotata in borsa, un evento fortemente simbolico, l'industria della musica (e di tutto l'entertainment) è definitivamente cambiata.

Spotify ha diversi concorrenti, a partire da Apple Music, integrata nell'ecosistema Apple, che dichiara oltre 50 milioni di abbonati. Gli altri colossi del settore hanno sviluppato piattaforme simili: Google Play, YouTube Music, Amazon Music. Ad essi si affiancano piattaforme indipendenti come Pandora, Tidal, Deezer.

Spotify è molto attiva in Italia: ha una sede locale che cura i contenuti per gli utenti (le playlist, oggi strumento centrale nel consumo della musica), fa marketing sul territorio, sponsorizzando e organizzando eventi con i fan. Molto attiva sul marketing anche TIMMUSIC, servizio di streaming musicale della principale azienda di telecomunicazioni in Italia: TIM ha sponsorizzato nel 2017 e 2018 il Festival di Sanremo. Apple Music e Tidal fanno *curation* specifica per il nostro Paese con un team locale; Deezer, dopo un grosso lavoro, ha chiuso la sede italiana. Da ultimo, sono attive le sezioni di streaming musicale dei grandi nomi della tecnologia: Amazon, Google. YouTube è di fatto la principale piattaforma di consumo musicale, pur essendo teoricamente una piattaforma video. Secondo la già citata ricerca IFPI, il 47% del tempo passato ad ascoltare musica digitale viene trascorso su YouTube. Il 59%

degli utenti attivi online usa servizi di video streaming musicali (il 49% su YouTube, il restante 10% su altri siti di video streaming). Nella filiera, però, questo dato ha generato una polemica tra i vari settori: la discografia accusa Google di pagare troppo poco rispetto alle altre piattaforme: è il cosiddetto *value gap*. La ricerca IFPI stima che il ricavo medio annuale generato da Spotify è di 20€ contro 1€ che arriva da YouTube, pur con numeri superiori. YouTube, dal canto suo, risponde che le *revenue* sono in crescita e che presto saranno paragonabili con quelle delle altre piattaforme.

### 3. LE PROFESSIONI

La rappresentazione "mitologica" di *Vinyl* citata in apertura riguarda non solo gli artisti, ma anche chi lavora nella musica. Un tema, quello del dietro le quinte della musica, tornato di moda negli ultimi anni nell'immaginario collettivo, grazie anche ad altre serie tv come *Empire* (i conflitti familiari per la gestione di una casa discografica nel mondo della musica afroamericana); *Nashville* (la lotta tra star della musica country di diverse generazioni) e *The Get Down* (la creazione di Baz Luhrman sulla nascita dell'hip-hop). Tutte serie che drammatizzano le dinamiche dell'industria della musica ampliandone la dimensione leggendaria, i conflitti, le guerre senza quartiere.

Un vecchio detto della musica recita: "What happens backstage stays backstage". Questi miti romantici e queste figure di discografici-rockstar sono certamente basati sulla realtà, ma sono anche la punta dell'iceberg del processo che porta al lancio di un brano musicale o di un artista. La musica non arriva mai per caso, ma come esito di precisi progetti, strategie e tattiche.

Un tempo ogni appassionato di musica e non solo avrebbe voluto lavorare in una casa discografica. L'idea di avere a che fare con gli artisti, gli studi di registrazione, il marketing musicale era affascinante e costituiva uno status symbol. Il mondo musicale era rispettato ed apprezzato negli ambienti della pubblicità, dello sport, del cinema, della televisione. Chi lavora nella musica potrebbe passare giorni interi a raccontare aneddoti su questo o quell'artista. Ma il talento non viene gestito alla giornata, come certe rappresentazioni potrebbero far pensare. E di sicuro è uno stere-

otipo quello che il mestiere si impara sul campo, come se in fin dei conti nessuna formazione e nessuna competenza possa davvero prepararti a quello che poi davvero serve per gestire, lanciare, comunicare un artista, un disco, una canzone.

Come si diceva pocanzi, il digitale ha in buona parte "distintermediato" la musica e i rapporti: il pubblico scarica autonomamente le canzoni, gli artisti possono comunicare direttamente con i fan sui social network, possono pubblicarsi musica da soli senza case discografiche, per apparire sui media basta un tweet o uno status su Facebook.

Ovviamente non finisce tutto qui: gli artisti non sono mai da soli, ma affiancati da uffici stampa, addetti alla promozione e al marketing nelle case discografiche, da Social Media Manager, o da persone che gestiscono la distribuzione digitale e della musica facendola arrivare sulle piattaforme nei modi e nei tempi dovuti. Sta cambiando il sistema e si stanno evolvendo le professionalità del mondo della musica pop.

Nella musica oggi conta *l'economia dell'informazione*: la fanbase di un cantante non è da confondere con la customer base, né può essere gestita come tale, e il management del prodotto musicale in tutte le sue sfaccettature – la canzone, l'album, il concerto e l'artista in sé – richiede ancora maggior attenzione e professionalità. All'inizio degli anni Novanta si poteva pensare alla stessa fascia di pubblico, oggi fan ed acquirenti sono due soggetti diversi.

Sono lontani i tempi in cui si pensava ancora all'ordine di uscita dei cantanti al *Festivalbar* o al cantagiorno, o a trovare uno spazio di lancio a *Total Request Live*, ogni pomeriggio in diretta da Piazza Duomo. O di pensare ad un'anteprima di un

video in tv. I tempi in cui bastavano un'uscita, un articolo, una comparsata per lanciare un artista.

Oggi il sistema dei media musicali permette maggiore libertà di espressione a tutti gli attori, ma è anche più frammentato. È in questa nuova economia che si inseriscono i lanci degli album degli artisti, sempre più sganciati da case discografiche, che coltivano i fan con la loro struttura autonoma, con i loro manager, assistenti, uffici stampa vi è un rapporto sempre più stretto. Quasi a riprodurre gli incubatori di attenzione e dedizione che una volta erano le case discografiche, manager appassionati che intorno a un tavolo decidevano strategie nei dettagli e remavano tutti dalla stessa direzione. La disintermediazione ha senza dubbio riportato al centro della scena l'artista, che può parlare direttamente con il fan, e che per vendere dischi fa un tour nei negozi e nei centri commerciali. Gli *in store* sono diventati il motore delle vendite della musica fisica: il fan compra il cd se l'artista scatta selfie e sta in mezzo alla gente.

L'ufficio stampa dell'artista, colui che gestisce i rapporti con i media ha visto il suo ruolo cambiare radicalmente: oggi i quotidiani vengono fruiti, così come tutti i media, in modo diverso. Una volta una pagina su un grande quotidiano poteva forse aumentare l'attenzione su di un album appena uscito, oggi i quotidiani servono a presidiare un contorno, una ribalta mediatica che per la musica non è più core business. Di contro il web ha acquisito un'importanza crescente, sono diventate strategiche anche le *webzine* più piccole, perché se riescono a ben collocarsi nei motori di ricerca è lì che l'artista arriva prima di tutti.

Ed è sempre più importante la figura del **Promoter** e della sua struttura, quella che organizza i concerti e i tour degli artisti.

Oggi i concerti non sono la scusa per vendere più album; al contrario i live promoter sono diventati il motore dell'industria. Il nuovo album è una scusa per iniziare un nuovo tour, per proporre al pubblico che è fisicamente in una *venue* il nuovo repertorio, e toccare con mano se sanno davvero le canzoni a memoria, accompagnate da altrettante condivisioni e commenti sui social.

Se l'industria discografica attuale è dunque molto diversa da quella raccontata in *Vinyl*, è vero anche che alcuni elementi sono rimasti invariati. Come in passato, anche oggi il successo di un artista è frutto del lavoro di squadra, anche se il nome in copertina o sui manifesti è uno solo. E anche oggi il lancio di una canzone su YouTube, sulle piattaforme streaming, la pubblicazione "a sorpresa" direttamente in Internet di un album richiede un lavoro enorme dietro le quinte, fatto di strategia, tattica, visione e professionalità.

## 4. LE NUOVE SFIDE DELLA FORMAZIONE NELLE PROFESSIONI DELLA MUSICA

Quando, nel 2000, il dipartimento di Scienze della Comunicazione dell'Università Cattolica di Milano, pensò ad un corso di alta formazione per le professioni musicali, fu un azzardo. L'anno dopo, con la definizione da parte del Ministero dei criteri legali per il titolo in Italia, il corso diventò un master universitario di primo livello.

Un azzardo perché, conformemente ai miti di cui si diceva in apertura, in Italia si pensava alle professioni della musica come qualcosa di lontano dalla formazione universitaria e culturale. Certo, le scuole di musica, e ovviamente i conservatori, sono sempre esistite. Ma si trattava (e si tratta) di scuole di formazione alla professione di musicista, non di colui che deve gestirne e promuovere il talento. Per di più, in quanto contenuto basso, l'università italiana nutriva diffidenza nei confronti della *popular music*, marginalizzata e poco trattata tanto nei corsi di laurea, quanto nell'alta formazione.

Il risultato fu un corso che, primo in Italia, intercettò due richieste: quella delle aziende di avere a disposizione forze nuove, competenti e motivate da far crescere, e quella di studenti che volevano imparare i meccanismi della musica e formarsi in maniera completa per accedere ad un settore del lavoro visto come difficilmente raggiungibile. Nel corso degli anni alcune cose sono rimaste costanti. Nel frattempo è cambiata la nostra relazione con la musica, ma l'idea di poter trasformare una passione in un lavoro è ancora aspirazionale – nel nostro piccolo, lo dimostrano le richieste che ogni

anno riceviamo per il Master, largamente superiori ai posti disponibili. In 18 anni abbiamo avuto più di 1500 domande di partecipazione, e più di 450 studenti.

Così come uguale è rimasto il gradino di entrata nel mondo della musica: la comunicazione. Le figure giovani più richieste dall'industria della musica attengono a quegli ambiti, e da lì può cominciare una carriera ed un percorso. Ovviamente, però, oggi "comunicazione della musica" ha un significato rispetto a 18 anni fa, così come le richieste del mercato del lavoro.

Continuano a venire richieste figure come gli uffici stampa, addetti alla promozione discografica, redattori di media musicali. A cui si affiancano figure da Social Media Manager, gestione della distribuzione digitale. Le competenze di base rimangono: una conoscenza del mercato della musica, sia in chiave storica – per capire come si è arrivati alla situazione attuale – sia in chiave socioculturale, assieme a nuove competenze, la maggior parte incentrate sul digitale, per acquisire una visione a 360° del sistema. Tranne appunto le lezioni con taglio storico, la totalità del nostro Master verte sulla musica digitale, da corsi a laboratori agli incontri con operatori del settore.

Il bello e la sfida di un corso come questo sta proprio lì: nel raccontare, analizzare in diretta i cambiamenti. Metterli in una prospettiva culturale, come ci si aspetta da un corso universitario, ma rimanendo aderenti alla realtà dei fatti e del mercato del lavoro. Perché una cosa rimane valida – la musica è una gran passione, ed è un sogno trasformare questa passione in una professione, anche e soprattutto ai tempi del digitale.

## I NUOVI LAVORI. SOCIAL MEDIA MANAGER DELL'ARTISTA

In un mondo regolato dall'economia dell'informazione, in cui le forme di mediazione sono diverse e meno evidenti, in cui ogni utente diventa un pozzo di informazioni accurate (che film guarda, che programmi ama, che musica ascolta mentre fa jogging, che ristoranti frequenta, che paesi visita) come si inseriscono le nuove professionalità musicali, coloro che dovrebbero continuare a lavorare dietro le quinte per garantire il successo di tanti altri nuovi progetti ed artisti in arrivo?

È un momento importante quello che l'entertainment musicale del nostro Paese sta vivendo, più tardi che in altre nazioni, in cui lentamente si sta assistendo ad un avvicendamento della generazione di artisti. Diversi artisti hanno abbandonato le scene per raggiunti limiti di età, altri lo faranno a breve, altri ancora continuano dopo decenni di carriera. Il nostro è un paese dal punto di vista musicale culturalmente vecchio, si sa, come più lenti sono i processi di avvicendamento verso le novità e i cambiamenti radicali. Ciò che è successo in America, il superamento del mercato digitale sul mercato fisico è avvenuto anche in Italia, seppur con qualche anno di ritardo.

Intanto le nuove professionalità operano in realtà in continua evoluzione. Sono cambiati i ruoli, esistono nuove figure, soprattutto nel campo della comunicazione musicale. Figure si affiancano ai tradizionali uffici stampa come i **Social Media Manager degli artisti**, coloro che ogni giorno pensano all'immagine pubblica dell'artista attraverso i social, che pianificano tweet e post, fotografie e messaggi da dare in pasto al pubblico, ogni giorno. No, gli artisti non fanno

tutto da soli, anche se ci illudiamo che sia così, quando vediamo un tweet o uno status "intimo".

Mestiere difficile, delicato. Non è un semplice post, quello di un personaggio pubblico. È un insieme di concetti "politically correct" o a volte "uncorrect" che corre sul filo del rasoio, sempre.

Chi lavora sulle strategie social per rendere un artista ancora più accattivante sta fornendo ingredienti per un boom di like o di commenti negativi. È bene saperlo, perché è quel tipo di presidio che oggi contribuisce a costruire la fanbase e il successo di un artista: si veda l'esempio di Benjii e Fede, o di Emis Killa, Salmo, Fedez, artisti che si nutrono di "like" e "view" e che grazie a tutto quello che succede soprattutto sui social sono diventati quel che sono.

## 3.2 LE NUOVE FRONTIERE DELLA RADIO FRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE: IL MODELLO DEL DAB+ E LA DIFFUSIONE DEL PODCAST

di Sara Franceschini e Matteo di Palma

### 1. LA FILIERA

Secondo le ultime rilevazioni dei dati TER 2018 (Tavolo Editori radio), sono 34.703.000 gli utenti che oggi ascoltano la radio. È stato l'aumento dei ricavi pubblicitari a determinare i risultati complessivi del settore, ricavi totali che sono infatti in crescita rispetto agli ultimi anni. Il mercato radiofonico presenta una filiera piuttosto lineare, anche se ogni fase prevede numerose attività che vengono svolte da attori con ruoli e profili professionali spesso molto diversi tra loro.

Secondo l'Agcom, la radio è fruita dal 67% della popolazione italiana ed è il secondo mezzo in termini numerici (la televisione è prima, con il 77,7% della popolazione). Internet si ferma al 40,1% e i quotidiani al 27,6%. La radio è inoltre un mezzo complementare sia dal lato della fruizione da parte dell'utente finale (che ascolta la radio facendo altro), sia dal lato della pianificazione pubblicitaria, in quanto la stessa viene usata per potenziare la pubblicità diffusa sugli altri mezzi (c.d. fruizione di ricordo).

Con riferimento all'articolazione del settore radiofonico, le attività principali in cui è articolato il settore sono quattro: la

*produzione dei programmi* (in proprio o attraverso l'acquisizione da altri soggetti, quali i produttori di informazione giornalistica o i distributori di diritti sportivi o musicali); la *programmazione*, ovvero la collocazione logico-temporale dei programmi all'interno del palinsesto, che rappresenta l'attività editoriale vera e propria; la *diffusione radiofonica* per la trasmissione dei contenuti all'utenza finale e la *fornitura dei servizi radiofonici* al pubblico.

A monte di quanto descritto, si colloca l'attività di radiodiffusione, cioè la messa a punto delle infrastrutture deputate a diffondere il segnale, e a valle gli ascoltatori, cioè l'utente finale, colui che fruisce attraverso i diversi impianti di ricezione: dall'autoradio al telefono cellulare, fino al televisore ove, sulle piattaforme digitale terrestre e satellitare, possono essere trasmessi (principalmente in simulcast) i palinsesti radiofonici. Questi stessi palinsesti possono essere altresì fruiti in live streaming su reti di comunicazione elettronica.

Alla filiera di base sopra descritta si possono aggiungere degli elementi esterni, che sono: gli inserzionisti pubblicitari (nonché le concessionarie pubblicitarie, interne o esterne) e i soggetti che rilevano l'audience.

La complessità del settore non sta dunque tanto nell'articolazione delle fasi, in buona parte comuni a quelle di altri settori mediali, quanto nelle attività che le compongono e nelle interazioni che si generano tra gli attori coinvolti. Tornando alle fasi, la prima è quella di *ideazione format e linea editoriale*, la quale vede al suo interno tutte quelle attività autoriali ed editoriali legate alla definizione dei format radiofonici. È il momento che richiede maggiore creatività, infatti è qui che avviene la stesura dei contenuti e si decide buona parte dell'immagine dell'emittente radiofonica, definendo i modi che consentiranno di dare coerenza e qualità ai contenuti stessi. La seconda fase è quella della *produzione*, cioè della realizzazione dei programmi radiofonici in termini pratici, come la conduzione e la regia. Fanno parte di questa fase anche le attività di raccolta pubblicitaria e l'allocazione oraria degli spot, unita alle attività legate alla gestione dei diritti d'autore. Questa fase si caratterizza anche per una forte interrelazione con la filiera produttiva musicale.

L'ultima fase del settore è quella della *diffusione*, dove vengono svolte invece attività di playout, control room e procedure di diffusione del segnale.

Negli ultimi anni, accanto ai canali di trasmissione tradizionali, sono cresciuti i canali web e le applicazioni per smartphone, le quali sfruttano la rete per diffondere il proprio palinsesto. In alcuni casi si tratta di vere e proprie radio che attraverso le trasmissioni IP ampliano il proprio raggio di ascolto, mentre in altri casi sono emittenti che realizzano i loro programmi e li trasmettono esclusivamente via Internet. Le radio locali, per esempio, possono utilizzare la rete del web per superare i confini della propria area circoscritta e raggiungere così un pubblico più ampio. La diffusione di nuove tecnologie sta

giocando un ruolo importante anche per il settore dell'audio: si diffonde sempre più il DAB+ (Digital Audio Broadcasting), una tecnologia che ha preso piede in Europa, soprattutto nel Regno Unito, in Svizzera, nei paesi Scandinavi e in Germania. Di fatto si sta assistendo alla progressiva diffusione della digital radio, così come è avvenuto anche per la televisione. Vi è però una differenza sostanziale: la digital radio rappresenta un'opportunità per chi ama la radio, ma non prevede l'obbligo di acquisto di un apparecchio DAB+. Di conseguenza, al momento, non è previsto nessuno switch off dell'analogico (come invece avvenuto per la tv), ad eccezione della Norvegia che ha decretato il totale spegnimento dell'FM col finire dell'anno 2017.

## 2. I PLAYER

Come sopra descritto, nelle diverse fasi della filiera radiofonica operano innumerevoli attori che svolgono attività spesso anche molto diverse tra loro. Se nella prima fase di *ideazione format e definizione della linea editoriale*, gli autori ed editori giocano il ruolo principale; nella seconda fase di *produzione* un ruolo di grande importanza è ricoperto dai conduttori. Il coinvolgimento del pubblico dipende infatti in gran parte dalle loro capacità e abilità di intrattenimento. Non meno fondamentale è il ruolo ricoperto dagli operatori tecnici, quali registi, aiuto registi e tecnici del suono.

Le emittenti radiofoniche sono i soggetti che si occupano della fase di *diffusione*. In questo caso è necessario distinguere fra radio nazionali (raggiungono la maggior parte del territorio nazionale) e locali (trasmettono solo in un'area circoscritta) in quanto spesso, per quanto riguarda le prime, esiste un'integrazione verticale tra produzione e diffusione. Per le radio locali, invece, risulta più difficoltoso riuscire a trasmettere 24 ore su 24 programmi di produzione propria, perciò esse si occupano prevalentemente della sola fase di diffusione, trasmettendo semplici brani musicali in sequenza o programmi realizzati da altre emittenti. Quest'ultimo processo viene denominato *syndication* e prevede il riuso di palinsesti già esistenti e già trasmessi, con una sorta di *revenue share* tra l'emittente che diffonde e quella che produce i contenuti. Complessivamente in Italia si contano una dozzina di radio nazionali e più di mille radio locali.

Per quanto riguarda le opportunità di sviluppo, le innovazioni tecnologiche introdotte con l'avvento del digitale conferma-

no la radio come strumento attivo e diffuso di intrattenimento, informazione e cultura. La diffusione del DAB+, ovvero del Digital Audio Broadcasting, è una leva potente di crescita delle audience. Per un verso esso consente di ovviare alle criticità presenti nel sistema analogico che, in seguito alla mancanza di una corretta pianificazione, vede ancora zone di interferenza tra emittenti e conflitti di attribuzione delle frequenze. Esso inoltre consente un accesso facilitato ai contenuti radiofonici, con un conseguente aumento delle ore di ascolto e un'estensione dei pubblici. In confronto al resto d'Europa, l'Italia presenta infatti dati di ascolto notevolmente inferiori e il DAB+ può costituire certamente un'opportunità di sviluppo e di rilancio per il settore. Si pensi che già nel 2015 il segnale radiofonico digitale ha raggiunto complessivamente il 65% della popolazione, eppure la copertura della digital radio ad oggi è ancora incompleta. Le zone maggiormente coperte si trovano al Nord Italia e al centro sul versante tirrenico.

La nuova radio digitale potrebbe essere quindi determinante per il rilancio del settore radiofonico, costituendo un fattore chiave di rivitalizzazione persino per l'elettronica di consumo. In Germania e in Francia si vendono ogni anno oltre 5 milioni di ricevitori audio, 4-5 volte più che in Italia. La parallela esperienza dell'alta definizione nel mondo della tv ha infatti dimostrato che la qualità tecnica dei contenuti premia in termini di ascolto e la tecnologia DAB+ potrebbe ottenere lo stesso risultato per il settore radiofonico. In Italia, per lo sviluppo della digital radio, si è puntato soprattutto sul cosiddetto outdoor in quanto, per il settore radiofonico, le auto valgono circa il 60% del tempo di ascolto. Anche la diffusione della copertura del segnale sul territorio denota tale impostazione.

Attualmente, infatti, sono già coperti dal segnale circa 50.000 km della rete autostradale italiana.

La natura multicanale che sta assumendo la programmazione radiofonica non è destinata a scalzare la radio tradizionale: *identity* e *stationality* continueranno ad essere due valori fondamentali ed elementi distintivi dell'esperienza radiofonica. Come ha fatto notare il conduttore e ideatore di *Caterpillar* Massimo Cirri in una lezione tenuta in Università Cattolica, i tablet e i dispositivi elettronici in generale non colmano quel bisogno di vicinanza e familiarità che costituisce viceversa una delle leve principali dell'ascolto radiofonico. E se anche il podcast saprà trovare una sua formula per agganciare e coinvolgere l'ascoltatore, essa sarà comunque diversa da quella della radio FM.

### 3. LE PROFESSIONI

Le professioni radiofoniche nate negli ultimi 10 anni sono molteplici. Lo sviluppo tecnologico costante e l'evoluzione dei gusti dell'ascoltatore hanno reso necessarie nuove *skills*, le quali a loro volta si sono trasformate in nuovi ruoli professionali.

In cima alle nuove professioni radiofoniche vi sono le professioni connesse ai social network. Il **Social Media Manager** è la persona addetta alla cura delle pagine social radiofoniche sulle diverse piattaforme nel pre, durante e postdiretta di ogni programma. L'interazione con l'ascoltatore avviene sempre più sul web e sui social network, rete e ambienti social sono anche degli importanti termometri del gusto e degli orientamenti degli ascoltatori e richiedono quindi anche competenze di analisi e di gestione dei dati.

Altra figura, che in alcune radio ha affiancato le professioni più tradizionali, è quella del **responsabile web radio**, cioè colei o colui che si occupa dell'implementazione e della cura delle piattaforme di rilascio del contenuto radiofonico in rete. Come si è scritto le web radio possono essere collegate a un broadcast che trasmette in FM, come ulteriore canale di delivery o come luogo in cui rendere disponibili le trasmissioni in podcast o ancora come spinoff della radio, di cui aggrega alcuni contenuti, di solito secondo una logica tematica (es. un certo genere musicale). La gestione di una web radio richiede una serie di competenze aggiuntive che riguardano il funzionamento degli ambienti di rete, gli insight, la gestione dei pubblici e il loro sviluppo.

Una terza figura professionale che sta crescendo di rilevanza nell'organico delle radio è quella del **Video Maker, Photo-**

**maker** e del **fotografo professionista** per shooting, realizzazione di video promo e artistici. Naturalmente la crucialità di questi profili professionali è legata al carattere multicanale della comunicazione radiofonica.

Con riferimento alle professioni legate alla fase ideativa e creativa, i fattori sottolineati in precedenza hanno portato ad una mutazione del lavoro di redazione e scrittura dei programmi stessi, con la crescita di competenze connesse ai nuovi formati della rete.

## IL TESTIMONE. MARCO AZZANI

Country Manager Italia di Audible

*Marco Azzani ha lavorato in Mondadori, prima ai libri e poi nel corporate. Alla ricerca di un mix perfetto tra le passioni per i libri, l'innovazione e il digitale, nel 2015 ha trovato in Audible l'opportunità per cambiare il mondo dell'entertainment italiano.*

**Cosa rappresenta il podcast per il mercato italiano? Dobbiamo considerare l'audio come il futuro della radio? Oppure una sua ipotetica evoluzione?**

L'audio digitale e on demand è sicuramente un'evoluzione delle nostre abitudini di consumo di contenuti. È vero che può configurarsi a volte come un'alternativa alla radio, ma la convivenza di più formati e canali è secondo noi lo scenario più probabile. Crediamo insomma che la radio, con le sue specificità, e i servizi di audio-on-demand come il nostro convivranno. Peraltro i nostri obiettivi e il nostro modello di business sono radicalmente diversi.

**E dunque, a quale tipo di obiettivi volete andare incontro?**

Audible vuole dare ai suoi clienti solo contenuti di alta qualità, selezionati e creati ad hoc per essere ascoltati in momenti diversi della giornata. Il nostro obiettivo non è creare audience, ma soddisfare le esigenze dei nostri clienti con un servizio economico, semplice da utilizzare e di ottima qualità.

**Quali saranno i modelli business di riferimento?**

In questo senso i podcast sono un genere di grande interesse. Il paradigma del podcast gratuito non è il solo possibile. Creare un reportage o una serie di interviste richiede tempo e risorse finanziarie che la vendita di pubblicità raramente copre. E il contenuto ne risente, ine-

vitabilmente. Audible propone ai propri artisti una retribuzione basata sugli introiti provenienti dai propri abbonati, i quali si dimostrano sempre più interessati a contenuti non letterari, non romanzeschi.

**Quale tipo di prodotti Audible intende produrre?**

Produrremo podcast e serie audio originali con il marchio Audible Originals, come già facciamo da oltre un anno. Ne produrremo alcune decine nel 2019 e poi a crescere negli anni successivi.

**Questi prodotti saranno destinati a quale tipo di ascoltatori?**

I podcast copriranno aree tematiche molto diverse, dallo sport ai reportage, dal comedy ai contenuti delle star del web, per raggiungere un pubblico molto ampio sia per età che per interessi.

**Facendo riferimento anche all'iniziativa da voi proposta di Audible Academy, quali sbocchi professionali il mercato del podcast offre ai giovani?**

Audible Academy è l'iniziativa che ci permette di entrare in contatto con il mondo dei giovani attori potenziali del segmento audio: autori e adattatori, attori e attrici, tecnici e produttori. Sono tutte figure che in Italia esistono ma sono ancora spesso interpretate da professionisti che vengono da mondi limitrofi: il doppiaggio, la scrittura televisiva o libraria, la radio ecc. Ad oggi sono già centinaia di persone che, tramite gli studi con cui collaboriamo, lavorano per produrre audiolibri e podcast. Stiamo ora cercando di creare un nuovo segmento di professionisti specializzati, capaci di dedicarsi full time a questo nuovo segmento.

## I NUOVI LAVORI. PODCASTER

Negli ultimi anni si è assistito alla nascita di una figura di notevole interesse per il mercato radiofonico o, meglio, audio: il **Podcaster**. Ricordiamo che i podcast sono prodotti destinati unicamente al download, all'audio-on-demand e allo streaming; essi stanno diventando il terreno privilegiato dell'informazione e della sperimentazione audio, segnando la rinascita di quei generi e sottogeneri che sono rimasti esclusi dai palinsesti radiofonici: l'inchiesta, il documentario, il reportage, la drammaturgia seriale e il radiodramma. In America e in Inghilterra i podcast sono una realtà consolidata da almeno 5 anni, con milioni di download attivi al giorno. Tra i molti successi, il maggiore rimane probabilmente quello di *Serial*, il podcast di giornalismo investigativo che dal 2014 ha totalizzato oltre 250 milioni di download e ha dato il via al fenomeno delle serie *true-crime*. In Italia, però, questa realtà costituisce ancora una nicchia, che viene perlopiù confusa con la possibilità di scaricare online le puntate di alcune trasmissioni radio tradizionali.

Il modello distributivo del podcasting sta ripercorrendo le tappe del modello del broadcasting: da una prima fase di produzione amatoriale e indipendente, a una fase di commercializzazione del mezzo, grazie alla nascita di piattaforme che emulano il modello di Netflix: ad esempio, Radiotopia, Gimlet, Slap, Panoply.

Sebbene in Italia non esistano ancora vere e proprie piattaforme specificatamente dedicate all'audio-on-demand, (se si esclude l'esempio di Storielibere.fm il quale è ancora legato a una struttura non commerciale), in questi ultimi anni i podcast sono diventati un punto di riferimento per gli operatori radiofonici che vogliono portare avanti i propri progetti in maniera indipendente. Grazie ai bassi costi di produzione e a una tecnologia facilmente reperibile, semplici idee

possono essere realizzate autonomamente da chiunque voglia sperimentare l'elaborazione di un prodotto destinato unicamente alle piattaforme web. Un esempio emblematico è l'audio-inchiesta *Veleno* del giornalista Pablo Trincia, diffusa dal 2017 su Repubblica.it. *Veleno* ha costituito il primo audio serial di massa italiano, un podcast cri a metà tra indagine giornalistica e storytelling.

Nonostante il successo, *Veleno* resta ancora un caso isolato. In Italia il podcast fatica a trovare un terreno fertile per affermarsi, poiché mancano gli editori. Fra i pochi a puntare su questo genere vi è Audible, la più grande azienda mondiale di produzione di audiolibri che ha iniziato a produrre contenuti audio originali seguendo l'esempio del modello americano.

I dati forniti da Audible mostrano che in soli 3 anni (dal 2015 al 2018) gli ascoltatori abituali di Podcast sono più che triplicati (+217%): da 850.000 utenze si è passati a 2.700.000.

Il 52% degli italiani maggiorenni si sta avvicinando a questo segmento e ne è incuriosito, ascoltandone almeno uno in un anno. Il 34% ne ha una conoscenza approfondita e solo il 14% è un fruitore abituale. Gli ascoltatori sono molto attivi: la media di ascolto è di 18,3 titoli all'anno, mentre l'ascolto medio giornaliero è di 27 minuti.

Questi dati confermano l'audio entertainment come un settore in forte crescita, anche in Italia. Soprattutto i non lettori, o i lettori deboli, dimostrano una propensione all'ascolto di contenuti originali e podcast con durate più brevi. Ne consegue che il mercato dei Podcast è già oltre la nicchia e possiede forti potenzialità anche se, per il momento, è ancora riservato agli early adopters.

**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 4**

**PROGETTAZIONE CULTURALE  
E CULTURAL DIPLOMACY**

# 4.1 LE PROFESSIONI DELLA CULTURA

di Ivana Vilardi

70

“Le forme più profonde di conoscenza di un mestiere sono “situazionali”, ovvero si imparano facendo e non leggendo, e vengono trasmesse dai maestri agli allievi, che poi diventano docenti e mentori a loro volta” così James Bradburne descrive il lavoro del direttore di Museo, ma possiamo estendere l’affermazione a molte professioni in ambito culturale (Ginex, 2018).

## 1. LA FILIERA

Nel contesto del patrimonio culturale, dei valori materiali e immateriali che appartengono a una comunità, i musei e le istituzioni culturali sono chiamati da tempo a interpretare un nuovo ruolo, quello di essere una sorta di antenna che riceve e trasmette, e che contribuisce a mantenere viva la carica di senso di un percorso non casuale della società nella quale sono inseriti. Enti e fondazioni culturali sono consapevoli di vivere un momento di passaggio nel quale è indispensabile ripensare la propria *mission* per divenire piattaforma di confronto che metta in relazione il proprio patrimonio con diversi attori del territorio e diverse sensibilità.

I principali trend che si sono consolidati negli ultimi anni discendono quindi da un'idea di bene culturale che pone il visitatore al centro dell'esperienza<sup>8</sup>. Operativamente questo si traduce in attività che creino un più facile accesso per diverse categorie di pubblici; in proposte che siano esperienze coinvolgenti, di relazione o di coprogettazione con specifiche comunità di riferimento dove, in un clima di scambio di competenze, le persone prendano parte alla costruzione dell'attività culturale, anche attraverso una narrazione in chiave autobiografica (Bodo, Mascheroni, Panigada, 2016); in una maggior valorizzazione verso la componente immateriale delle tradizioni; nella capacità di costruire un racconto forte, una narrazione chiara e coerente attraverso tutti i diversi ca-

<sup>8</sup> Come dichiarato dalla Convenzione di Faro del 2005 il bene culturale deve riconoscere "la necessità di mettere la persona e i valori umani al centro di un'idea ampliata e interdisciplinare di eredità culturale".

nali di comunicazione; e, ovviamente, nell'utilizzo di innovazioni tecnologiche, in costante crescita come strumento che apre a nuove possibilità di accesso (si veda oltre l'intervista a Maria Grazia Mattei).

Se è vero quanto detto sin qui, si capisce come gli strumenti di valutazione adottati fino ad ora si rivelino inadeguati.

Per quanto i risultati economici dei musei italiani nel 2017 siano positivi, registrando un aumento significativo (musei, monumenti e siti archeologici statali rispetto al 2016 hanno registrato un +7,8% degli ingressi e +23,4% degli incassi), mantenere esclusivamente questo criterio di misurazione dei risultati non è più sufficiente. Dotarsi di indicatori di risultato e valutazioni d'impatto per confrontarsi con i diversi stakeholder è una delle sfide che gli enti culturali, e chi li affianca, hanno di fronte. Nell'ambito museale si è avviata quindi una riflessione su come elaborare una verifica più rispettosa dello specifico culturale, che crea valore anche attraverso altre dimensioni, oltre a quella degli introiti<sup>9</sup>.

Occupandoci di Patrimonio e Beni culturali, vale la pena soffermarci sul turismo culturale. Su questo fronte un trend che si va consolidando è quello del turismo lento (*slow tourism*, turismo dolce), che si concentra sull'Italia più autentica e meno nota.

Il desiderio di fare esperienze di approfondimento, di ritrovare un ritmo diverso da quello del quotidiano iperconnesso

<sup>9</sup> In Italia una interessante sperimentazione dei Musei Civici di Firenze ha applicato la misurazione dello S-ROI (ritorno sociale degli investimenti) producendo dei report negli ultimi 4 anni. Se nello Sport è ormai consuetudine riflettere su misurazioni d'impatto come lo S-ROI in ambito culturale, in Italia, non si è ancora giunti ad un'applicazione tale da poter avviare una ricerca estesa, ma è stata identificata una possibile strada.

che veda nella relazione fra persone, o con la natura, un elemento determinante, sembra essere in crescita: si pensi al turismo delle antiche vie: la Francigena, Santiago, o il Sentiero Italia del CAI, ad esempio.

Ciò non significa che questa tipologia di turismo rinunci all'uso di comunicazione digitale per fare rete, o che non ricorra a strumenti di narrazione inediti fino a qualche anno fa.

In generale, gli impatti prodotti dal digitale nell'ecosistema delle imprese culturali e creative nell'ambito turistico sono stati significativi: l'obiettivo che diversi attori del settore hanno perseguito, attraverso bandi pubblici e privati, è stato quello di integrare l'offerta turistica mettendo in rete le proposte disponibili in uno stesso territorio. La spinta di bandi di Camere di Commercio, o Fondazioni private, come Fondazione Italiana Accenture col progetto *Trame d'Italia*<sup>10</sup>, hanno dato rilievo internazionale a realtà di piccola dimensione sostenendole verso l'innovazione.

Tale approccio, in un passaggio d'epoca nel quale le città creative sono protagoniste, pone l'Italia in una posizione potenzialmente privilegiata per resistere alle disuguaglianze che altrove creano distanze importanti fra realtà urbane e altri territori. Aldo Bonomi ha parlato di *smart land*, da affiancare alle *smart city*, ripensando alle funzioni di luoghi che

**10** Il progetto, nato dalla risposta al concorso per idee *ARS*, promosso da Fondazione Italiana Accenture nel 2013, ha preso il via da *Trame di Lunigiana*, vincitore del bando. *Trame di Lunigiana* si è concentrato sulla promozione di un territorio non centrale nelle mappe turistiche che, grazie alla messa in rete delle sue risorse e all'uso del digitale ha raggiunto importanti risultati, diventando un modello organizzativo integrato con prodotti e servizi destinati al settore turistico culturale ed enogastronomico che Fondazione Italiana Accenture ha poi declinato in diversi altri territori.

altrimenti rischiano di rimanere marginali (Bonomi, Masiero, 2014), e in questo senso la ricca rete di musei, beni culturali, itinerari turistici sparsi sul territorio può rivelarsi preziosa se ben valorizzata<sup>11</sup>.

Altro focus del Master, non disgiunto dalla valorizzazione del patrimonio, è la rigenerazione urbana attraverso progetti culturali<sup>12</sup>.

A Milano hanno avuto grande visibilità diverse esperienze interessanti dove l'amministrazione ha promosso il riuso del patrimonio pubblico individuando immobili da recuperare e assegnare – per un periodo di tempo determinato – a operatori privati che proponessero progetti aventi finalità culturali, sociali, educative<sup>13</sup>, con particolare attenzione alle periferie. Quindi accanto a operazioni di rilievo sostenute completamente da privati – si pensi a Pirelli Hangar Bicocca o Fondazione Prada, o a galleristi come Massimo De Carlo, per rimanere nel panorama milanese – negli ultimi anni una dimensione di cambiamento, meno evidente ma molto importante, è stata prodotta da piccole e medie imprese culturali e

**11** Anche per questo motivo è stato perfezionato un programma da parte della Direzione Generale Musei che invita i musei ad una progettazione strategica di valorizzazione territoriale, il programma Musei e Sviluppo dei Sistemi museali Territoriali (MuSST). Antonio Lampis, Direttore Generale Musei del MiBAC ha indicato in diversi interventi l'importanza di cooperazione fra musei e altri attori del territorio; si veda MiBAC, Direzione Lampis: un anno vissuto intensamente, Il Giornale delle Fondazioni, 15 settembre 2018.

**12** *La città da reinventare: proposte culturali per la rigenerazione urbana*, Open Lecture del Master Progettare Cultura, 25 maggio 2017, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

**13** Ad es. Del. 1978/2013 l'amministrazione comunale ha individuato immobili da recuperare al fine di realizzare spazi polifunzionali per avviare "progetti orientati a sviluppare l'interazione tra creatività, l'innovazione, la formazione e la produzione culturale in tutte le sue forme".

creative che hanno inciso positivamente sulla città. Diversi centri indipendenti si sono impegnati nell'interpretare i bisogni di comunità del territorio mettendo in atto pratiche innovative. Questo è avvenuto con progetti eterogenei accomunati forse solo dall'idea di voler essere luoghi adatti ad accogliere più funzioni (culturali, sociali, produttive), spazi ibridi capaci di valorizzare le culture presenti sul territorio, pur aprendosi a scambi internazionali (Giuliani, 2015; Avanzi, 2016; KCity, 2017).

Nei bandi di assegnazione sono state identificate espressamente finalità legate alla promozione di attività culturali che valorizzino anche le reti di imprese creative e associazioni esistenti sul territorio<sup>14</sup>. Fra i diversi casi di centri culturali e creativi nati in questi anni citiamo l'esperienza di BASE, mare culturale urbano, Cascina Cuccagna.

Sappiamo che tali processi necessitano di una durata nel tempo, di continuità, per creare relazioni e sostenibilità, quindi è presto per fare bilanci, ma va evidenziato come nell'attribuzione di valore a spazi fisici inutilizzati e nella rigenerazione di luoghi, si stia riconoscendo, anche nella prassi, come decisivo l'elemento culturale. Di fronte alla vastità di edifici non più utilizzabili per le funzioni originarie, pensare a quali proposte culturali offrire – quale cultura per quale luogo – diventa quindi la domanda per disegnare risposte che contribuiscano alla riattivazione di senso dei luoghi.

<sup>14</sup> Ad esempio "realizzare attività e iniziative nei campi della cultura, dello spettacolo, della moda, del design, dell'arte e della creatività giovanile in generale, anche attraverso la realizzazione di attività, manifestazioni, eventi espositivi e artistici temporanei di interesse pubblico, con particolare riferimento alla valorizzazione dei nuovi talenti, alla promozione dell'imprenditorialità giovanile e alla valorizzazione della produzione creativa in tutte le sue forme". Del. G.C. 302/2014.

Naturalmente la proposta culturale è uno degli elementi fra diverse attività che vanno calibrate e continuamente verificate, ma è noto come arte e cultura rappresentino elementi simbolici capaci come poche altre cose di una identificazione positiva con un luogo.

Ogni luogo è una costellazione di significati diversi che sono costantemente rinegoziati, non fissati, e – accanto alle infrastrutture e al paesaggio – vede interconnessi fattori immateriali come la storia, le tradizioni, il folclore, le memorie personali. Saper progettare rispettando queste connessioni porta a risultati significativi e duraturi: comprendere, caso per caso, quali siano le proposte adatte crea valore e può riattivare energie e flussi di persone diverse che quel luogo lo evitavano perché insicuro, o indifferente. Così facendo si elabora una proposta che lavora anche sull'attrattività e sulla reputazione della città – attirando nuovi talenti e capitale umano – ma a partire dall'attenzione ai residenti, non nonostante i residenti.

I casi che sembrano avere successo hanno utilizzato, anche guidati dalle richieste dei bandi, due elementi importanti: l'individuazione di una proposta culturale mirata e specifica e l'utilizzo di un metodo che permetta di misurare gli impatti, come si diceva per i musei, e ripensare il progetto quando necessario. In generale in questi ultimi anni le periferie sono state al centro di sperimentazioni seguite con attenzione da diverse amministrazioni nonché dalla Direzione Generale Arte e Architettura Contemporanee e Periferie Urbane (DGAAP), l'ufficio del MiBAC dedicato alla contemporaneità, che ha commissionato un interessante studio sul tema<sup>15</sup>, *l'Atlante delle pe-*

<sup>15</sup> [www.aap.beniculturali.it/atlante\\_periferie\\_funzionali.html](http://www.aap.beniculturali.it/atlante_periferie_funzionali.html).

*riferie*, riferimento utile a chi si interessi di questi argomenti. Una declinazione di tali attività è quella della public art, che vede curatori e artisti lavorare accanto ad alcune comunità di riferimento per attivare progetti partecipati. Tale impostazione è ormai condivisa e valorizzata dalle istituzioni, si veda ad esempio la mostra del 2017 ospitata al Quirinale *Da io a noi. La città senza confini*<sup>16</sup>.

Diversi sono i casi emblematici, citiamo fra gli altri il lavoro del collettivo curatoriale a.titolo di Torino, che attraverso la metodologia di *Nuovi Committenti* offre la possibilità a una comunità di commissionare un'opera d'arte per ripensare i propri luoghi di vita, come è avvenuto ad esempio con *Nuovi Committenti a Barca*, realizzato nel quartiere Barca di Torino nel 2012.

Altro esempio recente in questa direzione è stato ideato da un altro collettivo, Giuseppefraugallery, con un progetto realizzato nel mercato civico di Iglesias che ha coinvolto le persone che nel mercato lavorano per ripensarlo attraverso un confronto che desse degli esiti condivisi: Civico Mercato in Civica Terra.

<sup>16</sup> *Da io a noi. La città senza confini* a cura di Anna Mattiolo, 24 ottobre - 17 dicembre 2017, Palazzo del Quirinale.

## 2. I PLAYER

A dimostrazione che il **rapporto pubblico-privato** nell'ambito dei beni culturali sia la strada trovata in Italia per migliorare l'efficienza nella gestione e per innovare i processi, possiamo notare come alcuni degli attori principali abbiano collaborato a diverse iniziative fino a co-progettare bandi dedicati al settore culturale, con particolare attenzione al sostegno delle giovani imprese e del comparto turistico. Riflettendo in particolare su Milano, l'azione dei privati contribuisce in maniera rilevante a creare un clima favorevole alla valorizzazione delle risorse culturali e accanto ad attori istituzionali – dalla Comunità Europea, al MiBAC, alle Regioni e Comuni – hanno avuto un ruolo fondamentale le **camere di commercio** che attraverso bandi hanno promosso e indirizzato l'azione di piccole e medie imprese culturali; le **fondazioni bancarie**, su tutte Fondazione Cariplo, che rappresenta un elemento tutt'altro che secondario nella riuscita di molti progetti dedicati al settore; le **fondazioni private**, citiamo Fondazione Feltrinelli e Moleskine Foundation fra gli altri, che hanno dato un impulso importante alla promozione di iniziative culturali inclusive e in sinergia con altri soggetti; le **società di gestione** che sono sempre più integrate al pubblico nella realizzazione di mostre e gestione dei beni culturali; altre **società private** che decidono di investire in arte e cultura; le **gallerie d'arte**, in particolare contemporanea; e infine le **piccole imprese culturali e creative** e le **associazioni**, che sono a volte oggetto di promozione degli attori appena citati, altre volte "sentinelle" che incidono con propo-

ste innovative nel mondo della cultura con la circolazione e messa in rete di pratiche e di riflessioni sull'innovazione culturale (cheFare, 2016).

### 3. LE PROFESSIONI

L'impatto del sistema digitale è un elemento importante di innovazione che impone un processo di riqualificazione: si riducono i lavori basati su attività che possono essere automatizzate, **ma i ruoli che si basano sull'intelligenza creativa e sull'intelligenza sociale mantengono la loro centralità**. Quindi le funzioni legate alla ricerca e alla conoscenza devono naturalmente aggiornarsi ma conservano mansioni tradizionali per l'elaborazione dei contenuti, per l'ideazione del senso dell'esperienza offerta al visitatore, per la divulgazione e la mediazione culturale. Sull'impatto del digitale sulle professioni culturali si rimanda all'intervista a Maria Grazia Mattei.

Un elemento che va considerato è la flessibilità tipica dei lavoratori della cultura; per tale ragione si è deciso di dividere in macroaree l'uscita dei partecipanti che possono passare da una mansione all'altra nei primi anni di lavoro prima di stabilizzarsi. È d'altra parte essenziale dare ai giovani una visione generale del processo e dei diversi ruoli che concorrono al risultato.

Con riferimento ai dati di placement di 60 studenti che fra il 2015 e il 2018 si sono diplomati nel quadro del programma di alta formazione Progettare Cultura.

- ▶ La macroarea della **comunicazione**, che assorbe il 33% degli ex studenti degli ultimi 3 anni, include diverse figure professionali che vanno dal responsabile della comunicazione, che delinea la strategia complessiva attraverso diversi canali, alle varie figure che rendono operativa tale strategia; ai fini della nostra ricerca rientrano in quest'area anche le attività di brand del territo-

rio, per quanto imprecisa possa essere tale collocazione per chi delinea una strategia complessa quale quella sopra descritta.

Una vera azione di comunicazione si basa sulla conoscenza dei contenuti da trasmettere e su un'analisi dell'accesso e delle possibili barriere che il pubblico può incontrare: la costruzione di narrazioni coinvolgenti mantiene al centro una solida preparazione e la capacità di scrittura, più che elementi tecnici, che rappresentano strumenti in continua evoluzione sui quali aggiornarsi. In questa macroarea è incluso il lavoro di ufficio stampa, quello di marketing e fund raising, e il lavoro di web strategist. La comunicazione digitale deve sempre muoversi in una cornice di comunicazione complessiva che utilizza diversi media per far arrivare all'utente una narrazione chiara, che utilizzi nei diversi canali il medesimo tono di voce.

- ▶ Altra area di impiego prevalente è quella della **gestione del patrimonio e arti visive**, che rappresenta il 27%, intesa qui come gestione di mostre, musei, luoghi e monumenti storici, fondazioni culturali, gallerie d'arte contemporanea, e interventi d'arte contemporanea. In quest'area le funzioni sono legate prevalentemente alla gestione delle risorse, umane ed economiche, alla pianificazione delle strategie, delle attività e delle fasi di lavoro, ma è inserito anche il responsabile della mediazione e dei servizi educativi – ruolo che sta rivestendo un'importanza sempre maggiore per ideare progetti su specifiche comunità e che dovrebbe gestire anche monitoraggi di soddisfazione del pubblico.
- ▶ Segue il **design**, di processo e di servizio, più che di prodotto, per il 10%, e in misura residuale la formazione, il commercio e le arti performative.

Le competenze che in questo momento vengono maggiormente richieste sono certamente le abilità relazionali delle quali si è già trattato ampiamente in questo libro e nel precedente *Libro Bianco* (Eugeni, Vittadini, 2017). A parità di conoscenze le **soft skills** sono l'elemento distintivo di un candidato, in un mercato che richiede ai giovani di cambiare funzione, o azienda, per continuare a crescere. L'abilità di dialogare con mondi diversi, e di saper mediare fra diversi linguaggi è fondamentale.

Il meccanismo di premiazione di proposte progettuali attraverso bandi che si è innescato negli ultimi anni ha contribuito a consolidare il riconoscimento della figura del **progettista culturale** e a far emergere questo ruolo anche al di fuori dell'ambito ristretto degli operatori culturali.

Il progettista culturale è colui che studia e analizza il contesto di riferimento (studio del territorio e delle sue radici storiche, interpretazione dei bisogni inespressi delle comunità di riferimento, dei trend e dei fattori di sviluppo), individua risorse e vincoli, definisce gli indicatori di risultato. È mediatore fra professionalità differenti che sa mettere a sistema per predisporre il progetto; non si sostituisce al curatore/direttore artistico ma coinvolge professionisti competenti in un ambito specifico, capaci di interpretare al meglio la realizzazione del concept di progetto e li coadiuva nella relazione con altri attori. Spesso è anche l'ideatore e il proponente del progetto, ma può anche dare concretezza all'idea di altri. Può coincidere con il Project Manager ma può anche affidare ad altri questo ruolo.

Per rendere conto della vivacità del confronto sul peso che le imprese culturali e creative hanno nella nostra economia, va citata la proposta di introdurre nel nostro ordinamento la

qualifica di **"imprese culturali e creative"** per "le imprese che hanno quale oggetto sociale l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la conservazione, la ricerca e la valorizzazione o la gestione di prodotti culturali, intesi quali beni, servizi e opere dell'ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all'audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati"<sup>17</sup>.

Questo riconoscimento delle imprese culturali e creative, se perfezionato, sosterebbe il lavoro di molti privati che lavorano nella gestione del **patrimonio pubblico**, riconoscendo la possibilità di generare nuova occupazione nel settore della valorizzazione delle risorse culturali.

<sup>17</sup> La legge è in attesa di decreto attuativo. A tali imprese verrebbe riconosciuto un credito di imposta del 30% dei costi sostenuti per attività di sviluppo, produzione e promozione dei propri prodotti e servizi. Al Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, di concerto con il Ministro dello sviluppo economico, spetta ora il compito di disciplinare la procedura per il riconoscimento di questa nuova qualifica.

## IL TESTIMONE. MARIA GRAZIA MATTEI

Presidente MEET, Centro Internazionale per la Cultura Digitale

*Maria Grazia Mattei lavora dal 1982 come giornalista ed esperta di Cultura Digitale; nel 1995 fonda MGM Digital Communication, successivamente rinominato Mattei Digital Communication, studio di ricerca e consulenza sui nuovi media, specializzato nell'ideazione e nell'organizzazione di servizi di comunicazione sulla cultura digitale. Nel 2005 lancia Meet the Media Guru, piattaforma di confronto e dibattito pubblico sui temi della cultura e dell'innovazione. Nella primavera 2018, Meet the Media Guru con il sostegno di Fondazione Cariplo dà vita a MEET, il primo centro italiano per la cultura digitale che, dalla primavera del 2019 ha sede nell'ex Spazio Oberdan, nel cuore di Milano. MEET è un'impresa sociale con **la missione di contribuire a colmare il divario digitale nel nostro Paese, nella convinzione che l'innovazione sia un fatto culturale, prima ancora che tecnologico.***

### Quali sono i principali attori in campo che si muovono intorno a MEET?

Utilizzando MEET come caso per riflettere sugli **attori coinvolti** nel settore della comunicazione e della cultura, possiamo affermare che le **imprese private** sono al centro di progetti culturali innovativi, e possono spesso cooperare fra loro. Il peso del settore privato per sponsorizzazioni e partnership è molto importante, ma un centro come MEET ha innanzitutto relazioni privilegiate con le **istituzioni** territoriali, a partire dal Comune, alla Camera di Commercio, alla **Cineteca italiana** – già ospitata dall'ex spazio Oberdan dove si è insediato anche MEET – fino ad **associazioni, istituzioni formative**

per fare rete in modo capillare e lavorare insieme, con una particolare attenzione al target dei giovani. Le collaborazioni non si limitano però al livello locale ma nazionale, come ad esempio con l'associazione Scuola di Robotica di Genova, con la quale si sta sviluppando un progetto per le famiglie, ed internazionale con il George Browne College di Toronto.

### In tema di cambiamenti del settore, ci sono significative differenze tra il mercato italiano e quello estero?

Possiamo affermare che nel resto d'Europa gli investimenti in questo settore specifico sono stati decisamente più importanti che in Italia; in altri Paesi sono state approntate in anticipo diverse azioni che hanno funzionato per la circolazione di idee fra vari enti e istituzioni per riflettere con consapevolezza sui cambiamenti in atto nella società. Un elemento che distingue l'Europa dal resto del mondo è certamente un approccio critico, di riflessione (si pensi ai temi della cyber security e della privacy) che MEET intende portare in Italia. Se pensiamo, più in generale, al mercato in sé e per sé il peso importante lo hanno gli Stati Uniti e la Cina, dove si collocano le principali imprese del settore che sono il motore di questi cambiamenti. Va però sottolineato che il concept di MEET è stato adottato anche a Toronto, quindi le sinergie fra mondi diversi sono possibili.

### L'ecosistema delle professioni. Quali sono le principali figure professionali all'interno dell'ambito della promozione culturale?

I progetti continuano a basarsi sulle tradizionali figure del **Project Manager**, dell'**ideatore/progettista culturale**, del **curatore**, del **responsabile della comunicazione**, e del **responsabile dell'ufficio stampa** che non ignorano competenze digitali avanzate per confrontarsi con altri professionisti del team e utilizzare nuovi strumenti, ma il cui core rimane ancorato a prassi tradizionali.

Alcune professionalità che già esistevano si sono evolute e devono essere più preparate alla cultura digitale: ad esempio sulla figura dell'**Art Director** i cambiamenti hanno richiesto un'evoluzione importante, si pensi ad esempio alla visualizzazione dei dati e alla restituzione immediata richiesta dai nuovi media; lo stesso si può dire per l'**ufficio editoriale** che deve sapere declinare il contenuto, senza snaturarlo, su diversi media cartacei e digitali che rispondono a logiche diverse: la circolazione dei contenuti è alla base di ogni centro culturale e la capacità di scrittura, mediazione, e coerenza, su piattaforme che chiedono stili diversi è importante.

A queste si aggiungono nuove funzioni legate alla comunicazione attraverso i nuovi media: la diffusione delle nuove tecnologie interattive digitali favorisce processi di engagement dei pubblici e processi di co-creazione che sono sviluppati dal **responsabile di marketing innovation** che si occupa di marketing non convenzionale, esperienziale basato su strumenti digitali.

Non può mancare un **Social Media Manager**, un **esperto in ICT** e di un **Data Scientist** che analizzi i dati in relazione agli obiettivi che ci si pone (ad esempio per sintonizzarsi sempre più sulla domanda), oltre alla **web usability**.

Infine è importante una figura che si dedichi allo sviluppo e all'individuazione di **bandi e attività di ricerca** a cui l'Istituzione possa partecipare e che sappia rispondere alle specifiche di risposta a progetti europei e internazionali.

**Quali sono i principali effetti di tali cambiamenti nella filiera della comunicazione?**

– **Modalità di offerta/ricerca del lavoro**

Per quel che riguarda i canali di reclutamento e l'offerta di lavoro i contatti si stabiliscono attraverso enti di formazione e tirocini, attra-

verso i social, LinkedIn su tutti, ma anche attraverso l'invio diretto di CV.

– **Nascita di nuove aziende, chiusura o ristrutturazione di altre**  
 Più che di nascita di nuove società possiamo parlare di una trasformazione ed evoluzione, ma la propulsione del digitale ha certamente allargato le possibilità di lavoro anche in questo settore.

– **Retribuzione**

La retribuzione del mercato della cultura o delle imprese sociali ha dei parametri diversi da quelli dell'industria privata.

**Le caratteristiche e le qualità dei nuovi professionisti. Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?**

Per lavorare in quest'ambito è fondamentale essere persone curiose, con la mente aperta, pronte a sperimentare e tentare strade nuove, superare gli schemi già dati. Non sono sufficienti conoscenze tecniche, servono competenze umanistiche, e una capacità di visione d'insieme.

Le **3 conoscenze** fondamentali in questo contesto professionale sono la capacità di dominare il linguaggio, saper scrivere bene e, naturalmente parlare bene altre lingue.

Le **3 competenze** fondamentali sono certamente la capacità relazionale, il problem solving, e l'abilità di saper comprendere la complessità ma saper poi fare sintesi.

**Il sistema formativo e l'evoluzione delle professioni. Quali sono i contesti in cui vengono formate queste figure (università, aziende, corsi di formazione professionali)?**

Tali figure sono formate dalle università, in Italia e all'estero.

**Il rapporto tra università e mondo delle aziende. In che modo le aziende possono collaborare nella formazione all'interno delle università?**

Una modalità di collaborazione fra impresa e università che abbiamo sperimentato è la collaborazione a Project work. Noi abbiamo offerto, come committente, know how, aggiornamento su trend e nuovi sviluppi, e posto problematiche che realmente vanno risolte per lavorare in un'istituzione culturale. In cambio abbiamo ricevuto piste di lavoro elaborate da giovani che pensano, come si diceva sopra, fuori dagli schemi.

## IL TESTIMONE. JAVIER JIMENEZ

Director for Europe, Lord Cultural Resources

*Con una carriera internazionale maturata in campo culturale e creativo, Javier Jimenez ricopre attualmente il ruolo di Director for Europe di Lord Cultural Resources, una delle più importanti società di consulenza di progettazione culturale a livello mondiale. Dopo la formazione universitaria in ambito del business management e legal e due specializzazioni in progettazione culturale e urbana, Jimenez entra in Lord Cultural Resources nel 2008 dove ha l'opportunità di lavorare a numerosi progetti legati a musei, organizzazioni culturali e istituzioni governative internazionali occupandosi di tutte le fasi di progettazione. Alcuni dei progetti più rilevanti a cui ha partecipato sono: l'elaborazione del Piano Strategico per il Museo Guggenheim di Bilbao nel 2008, lo sviluppo di progetti di ampliamento di numerosi musei e organizzazioni culturali in Asia e nei paesi del Golfo come il West Kowloon Cultural District di Hong Kong, l'Etihad Museum di Dubai e il King Abdulaziz Center for World Culture di Dahrhan in Arabia Saudita, con cui Jimenez collabora dal 2010. Attualmente lavora come consulente esterno per il Victoria & Albert Museum di Londra per la realizzazione dell'importante "London-east project" uno dei più grandi progetti culturali in Europa. È stato coinvolto nello sviluppo di attività di cultural planning per numerose città tra cui Chicago e nella Candidatura di Bergamo a Capitale della Cultura europea 2019 con Federica Olivares, Project leader. Jimenez collabora con numerose realtà accademiche tra cui l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma dove è invited lecturer presso il Master in Cultural Diplomacy. Partecipa in qualità di speaker a numerosi eventi, conferenze e training sessions in ambito culturale tra cui: ICOM-ASPAC Conference di Wuhan nel 2012, ICOM Triennals in Brasile (2013) e a*

*Milano (2016) e UNESCO International Conference on Culture for Sustainable Cities di Hangzhou nel 2015.*

È coautore con Gail Lord del libro *Museum Development in China – Understanding the Building Boom (2019) scritto in collaborazione con la Chinese Museum Association e ha contribuito al volume Cities, Museums and Soft Power di Lord e Blankenberg (2015).*

**Che tipo di professione svolge?**

Lavoro nell'ambito dei servizi di consulenza dedicati al settore culturale. Più specificamente svolgo attività di consulenza e progettazione per musei e altre istituzioni culturali.

**Da quanti anni?**

Dodici anni.

**Qual è il suo percorso professionale?**

Ho cominciato con uno stage presso il Museo Thyssen-Bornemisza di Madrid nel 2007. In seguito, sono entrato in Lordcultura, la sede spagnola dell'azienda canadese Lord Cultural Resources, dove ho lavorato per due anni come junior analyst per progetti legati ad alcuni musei spagnoli ed europei. Nel 2009 ho cominciato a collaborare direttamente per Lord Cultural Resources di Toronto come consulente e ho avuto la possibilità di lavorare sul campo a diversi progetti per musei internazionali in Canada (2009), Arabia Saudita (2010), Dubai (2013) e Spagna (a Barcellona e Madrid). Attualmente ricopro la posizione di Director for Europe.

**E quale il suo percorso formativo?**

Laurea magistrale in Cultural Management presso Universidad Carlos III di Madrid (2008); laurea triennale in Economia Aziendale presso

Universidad Pontificia Comillas di Madrid (2007); laurea in Giurisprudenza presso Universidad Pontificia Comillas di Madrid (2006); corso post-laurea in Gestione delle istituzioni culturali presso IESE Business School di Barcellona (2012); corso post-laurea in Museologia presso Universidad de A. de Henares (2009); corso post-laurea in Urban Strategic Planning presso Universitat Politecnica de Valencia (2008).

**Quali sono i principali attori in campo nel suo mercato, in termini di tipologie di imprese?**

Nel settore privato, gli studi di architettura, gli organizzatori di mostre, le società che si occupano di project management (come AECOM e Halcrow) e quelle operanti nell'ambito dei digital media, i consulenti strategici, i curatori e i conservatori. Per quanto riguarda invece la sfera pubblica, realtà come musei, siti di cultural heritage, Ministeri e istituzioni governative.

**Quali nuove dinamiche hanno acquisito importanza?**

In Europa si assiste a una crescente necessità di collaborare per far fronte a una maggiore competizione e a minori margini di profitto. Di conseguenza, molti professionisti sono spinti a cercare opportunità in aree emergenti come Medio Oriente e Asia caratterizzate da tassi di sviluppo più elevati e che quindi offrono maggiori possibilità ma anche rischi più elevati in termini di pagamento e di conformità contrattuale.

**Ritiene che alcune realtà siano scomparse o siano diventate più marginali?**

Non esattamente. Il maggiore cambiamento sta nel fatto che si sono affermate nuove realtà nell'ambito digital e numerosi altri attori che si propongono come professionisti freelance offrendo i propri servizi in modo indipendente.

**L'ecosistema delle professioni. Quali sono le principali figure professionali all'interno dell'ambito della promozione culturale?**

Direi il manager o consulente culturale, l'organizzatore di eventi, gli specialisti di marketing (soprattutto di social media); lo "storyteller", una figura ibrida tra curatore, mediatore ed educatore in grado di raggiungere i pubblici adattando i messaggi ai loro bisogni e al loro livello di conoscenza; e soprattutto professionisti capaci di un approccio strategico.

**Quali tra queste professioni hanno subito un cambio radicale?**

Quelle legate ai nuovi canali di marketing e gli storytellers, coloro che in passato erano curatori e si concentravano solo sugli aspetti di conservazione. Oggi c'è bisogno di professionisti in ambito sociale, educativo e di mediazione per interagire sempre di più con i pubblici. Sostanzialmente è una trasformazione di focus dagli oggetti culturali alle persone, per soddisfare le loro aspettative.

**Quali invece mantengono le proprie caratteristiche?**

Tutto è in grande trasformazione, ma l'organizzatore di eventi è la figura professionale che è rimasta più simile a sé stessa.

**Quali professioni sono scomparse?**

Ad oggi penso che nessuna professione in quest'area sia ancora scomparsa. Forse in futuro potrebbero perdersi quei ruoli sostituibili dalla tecnologia ma nell'ambito culturale questo processo richiederà un tempo maggiore rispetto ad altri settori grazie all'importanza della mente umana e della creatività.

**Quali sono i principali effetti di tali cambiamenti nella filiera della comunicazione? In termini di?**

**– Modalità di offerta/ricerca del lavoro**

Le piattaforme digitali come LinkedIn sono diventate la vetrina ideale per i curricula degli individui: è un luogo in cui costruire la propria rete professionale. Sempre di più i recruiter fanno affidamento su queste informazioni online. Anche la fiducia è importante e quindi sono efficaci anche il passaparola (io cerco qualcuno – tu conosci qualcuno) o la conoscenza pregressa della persona che deriva da un rapporto professionale precedente (magari un ex collaboratore o un cliente).

**– Opportunità lavorative (inserimento in azienda/collaborazione/attività imprenditoriali)**

Ci sono più opportunità per il lavoro indipendente da freelancer e anche per creare una propria attività. D'altra parte, è sempre più difficile ottenere un contratto di tipo tradizionale ed è quindi importante crearsi una buona rete di supporto in caso di disoccupazione.

**– Nascita di nuove aziende, chiusura o ristrutturazione di altre**

In teoria oggi è più facile aprire e chiudere un'azienda. Il lavoro più flessibile da questo punto di vista è quello del freelancer che è molto diffuso nel settore culturale dove si lavora soprattutto a progetto.

**– Retribuzione**

È abbastanza precaria e nel caso in cui si lavori da freelancer e a progetto è anche difficile da programmare perché dipende dai diversi clienti e progetti.

**Le caratteristiche e le qualità dei nuovi professionisti. Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?**

Sicuramente le soft skills (leadership, capacità di lavorare in team e comunicazione, intuitività ecc.) sono sempre più importanti per

le posizioni di responsabilità dal momento che distinguono un leader da un manager. Le competenze tecniche sono richieste ma da sole non assicurano uno sviluppo di carriera. L'esperienza lavorativa si acquisisce on the job e l'apprendimento continuo e la capacità di adattamento sono sempre più richieste.

**Se e come si differenziano rispetto al passato?**

È sempre più indispensabile la capacità di adattarsi e di essere multitasking (essere più versatili) e più flessibili nei propri orari lavorativi (sere, weekend, trasferte). Tutto evolve velocemente quindi c'è la necessità di adattarsi altrettanto rapidamente. Inoltre, le persone cambiano lavoro più di frequente.

**Quali sono le 3 conoscenze che ritiene fondamentali nel suo contesto professionale?**

Sapere come operano i musei, conoscere i diversi settori culturali (i diversi attori, le modalità di reperimento fondi, ecc.) e avere una diffusa conoscenza della cultura e dell'arte in generale. Tutto questo cambia costantemente ed è quindi un processo di apprendimento continuo.

**Quali sono le 3 competenze che ritiene fondamentali nel suo contesto professionale?**

L'adattabilità, la capacità di gestire la pressione e di essere multitasking, l'empatia e le capacità comunicative.

**Quali sono le priorità in termini di competenze e conoscenze che i circuiti della formazione dovrebbero prevedere?**

La capacità di lavorare sotto pressione e gestire lo stress, le abilità comunicative e l'empatia, la conoscenza generale del settore culturale e del perché sia in continuo mutamento.

**Quali sono i plus di un circuito della formazione accademica universitaria rispetto ad altri contesti (CFP, tirocini, learning by doing)?**

La formazione universitaria garantisce una conoscenza più rigorosa e crea attitudine alla ricerca e all'apprendimento continuo che invece le altre tipologie di esperienza non creano. Inoltre durante il percorso universitario si comincia a costruire un network di potenziali futuri colleghi e di contatti da utilizzare in futuro nel mondo del lavoro.

**I canali di reclutamento. Quali sono i canali di recruiting principali nel suo ambito professionale?**

Vari e variegati: il passaparola; conoscenza pregressa della persona (con cui magari si è collaborato precedentemente in un diverso ambito); piattaforme online come LinkedIn; invio di CV tramite i siti delle aziende.

**Quali sono i canali di reclutamento a cui lei si affida e perché?**

Probabilmente quello su cui faccio più affidamento è un'esperienza pregressa con una persona, se ha dimostrato di essere affidabile e un buon professionista. Questo permette di ridurre i tempi di prova e gli errori una volta assunto e riduce i tempi di selezione richiesti ad esempio dallo screening dei CV.

**Il sistema formativo e l'evoluzione delle professioni. I circuiti della formazione sono collocati in ambito prevalentemente locale o anche internazionale?**

Generalmente il sistema educativo è più focalizzato su scala locale (oggi prevalentemente nazionale). Tuttavia sempre più programmi formativi puntano all'internazionalizzazione e penso che questo sia il modo corretto di procedere dal momento che le re-

lazioni globali sono in continua crescita e aumentano le opportunità.

**Il rapporto tra università e mondo delle aziende. In che modo le aziende possono collaborare nella formazione all'interno delle università?**

Fornendo la possibilità di effettuare degli stage, proponendo attività formative pratiche e case studies in modo da compensare gli insegnamenti più accademici, condividendo ricerche e best practice in campi innovativi.

**In che modo le università possono collaborare nella formazione all'interno della aziende?**

Offrendo opportunità di formazione di alto livello a professionisti che hanno lasciato l'università da più di 10 anni, puntando al rafforzamento delle soft skills e delle capacità di leadership; proponendo attività di formazione continua in modo da riciclare lo stock di saperi per affrontare il cambiamento; mettendosi a disposizione come luogo di progetti di ricerca o innovazione.

**Quali casi virtuosi di sinergia tra questi due mondi le vengono in mente?**

Non mi vengono in mente programmi specifici, ma il MIT è sicuramente un buon esempio.

**Quali criticità nella relazione tra mondo accademico e mondo delle imprese?**

Armonizzare gli interessi di entrambi; ridurre la burocrazia interna alle università e i tempi di definizione di un programma congiunto sicuramente incentiverebbe la loro collaborazione.

## I NUOVI LAVORI. CULTURAL DIPLOMACY

di Federica Olivares

La Cultural Diplomacy (Diplomazia della cultura) è una strategia articolata messa in atto da soggetti governativi e non governativi con l'obiettivo di: costruire una reputazione globale attraverso l'influenza delle arti, della cultura e dei media digitali di un Paese o di una Città; riaprire dialoghi geopolitici interrotti fra Paesi o supportare azioni di *peace keeping* o *peace building* e progetti di riconciliazione fra popolazioni in conflitto. Ha dunque una funzione di "stabilizzatore" delle Relazioni Internazionali.

La Cultural Diplomacy si sta rivelando a livello mondiale, ed in particolare europeo, un ambito fecondo per lo sviluppo di nuovi ruoli professionali per effetto di due principali tendenze:

1. l'impatto massiccio del digitale con la conseguente crescita di rilevanza della reputazione globale di attori governativi e non. Si stanno infatti affermando "non-State actors" che determinano l'aumento dell'uso del digitale in tutte le sue declinazioni negli scambi oltre che tra Paesi, anche tra Città ed enti di varia natura;
2. lo sviluppo di strategie di Soft Power e Cultural Diplomacy da parte di attori istituzionali e corporate. Dal 1990, anno in cui Joseph Nye utilizzò per la prima volta il termine Soft Power nel suo libro "*Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*" ad oggi il tema della "persuasione" e dell'attrattività di un sistema culturale invece che dell'utilizzo della forza nelle relazioni internazionali dei Paesi, ha esteso la sua efficacia. Questo implica che qualsiasi soggetto o istituzione debba investire nella propria reputazione globale per utilizzarla come leva strategica nei rapporti internazionali.

Di conseguenza, oltre agli sbocchi professionali più consolidati come: le Direzioni Affari Culturali dei Ministeri degli Esteri, gli Istituti di Cultura, le Organizzazioni Internazionali, l'Unione Europea e le sue rappresentanze, stanno oggi emergendo nuove potenziali carriere che rispondono ai cambiamenti del contesto globale in nuovi ambiti quali: le Relazioni Internazionali tra Città, territori e mega-regioni, Istituzioni Culturali (Musei in primis) e altre tipologie di organizzazioni globali. A ciò si aggiungono le nuove opportunità offerte dalle Direzioni di Institutional International Affairs di grandi aziende, dalla produzione di mega eventi, nonché dallo sviluppo di strategie di branding per Paesi, Città e Istituzioni culturali.

## 4.2 LE PROFESSIONI DEGLI EVENTI CULTURALI

di Luca Monti

86

### 1. LA FILIERA

La *Nuova Agenda Europea per la Cultura* presentata dalla Commissione Europea nel maggio 2018<sup>18</sup>, indica tra i suoi obiettivi: “Sostenere l’occupazione e la crescita nei settori culturali e creativi, promuovendo l’arte e la cultura nell’istruzione, aumentando le competenze pertinenti e incoraggiando l’innovazione”. Nelle conclusioni del piano di lavoro per la cultura 2015-2018 del Consiglio dell’Unione e dai Rappresentanti dei governi degli Stati membri, si dice: “Disporre di statistiche culturali affidabili, comparabili e aggiornate è la base per la definizione di solide politiche culturali, e dunque le statistiche costituiscono una priorità intersettoriale nel piano di lavoro...<sup>19</sup>. *Creative Europe*, il principale programma per la Cultura

<sup>18</sup> *A new european agenda for culture*, Brussels, 22 maggio 2018; [https://ec.europa.eu/culture/news/new-european-agenda-culture\\_en](https://ec.europa.eu/culture/news/new-european-agenda-culture_en). La Commissione Europea presentò nel 2007 la prima agenda dedicata al settore, *L’Agenda europea per la cultura in un mondo in via di globalizzazione*. Il provvedimento avviò importanti processi di cooperazione e diede luogo a tre cicli di Piani di lavoro: 2008-2010, 2011-2014, 2015-2018.

<sup>19</sup> *Conclusioni del Consiglio e dei Rappresentanti dei governi degli Stati membri*,

della Commissione Europea, nel periodo 2014-2020, lamenta una scarsità di informazioni e dati comparabili sulla cultura; difatti il Rapporto ESSnet-Culture<sup>20</sup> pubblicato nel 2012, a cura della stessa Commissione, indica tra le priorità la necessità di studi sull’occupazione culturale coordinati dall’Ufficio Statistico dell’Unione Europea (Eurostat).

Più che in altri settori dell’industria culturale e creativa la ricostruzione della filiera, del mercato e dei suoi attori e delle professioni legate all’organizzazione di eventi culturali appare dunque un’operazione complessa e che richiede preliminarmente una più precisa delimitazione di campo. Cominciamo con il dire che per le successive riflessioni intenderemo per **organizzatore di eventi** non tanto l’*Event Manager* del mondo aziendale, corporate e per la comunicazione, ma chi opera prevalentemente nel mondo del-

*su un piano di lavoro per la cultura (2015-2018)* - Priorità e Metodi, Gazzetta ufficiale dell’Unione europea 23 dicembre 2014.

<sup>20</sup> *ESSnet-CULTURE-European Statistical System Network on Culture, Final Report, 2012*; Il documento è il risultato finale del progetto ESSnet-Culture, cofinanziato dalla Commissione Europea.

lo spettacolo (dal vivo e riprodotto) e nell'ampio mondo dell'arte (design ed eventi espositivi, mostre, installazioni), nonché al servizio della valorizzazione di siti e beni culturali. Tale insieme di attività tendono ad essere inserite a vario titolo in più ampie categorie ricomprese nei settori delle industrie culturali e creative, la cui definizione e le cui tassonomie sono in continuo divenire (Gallina et al., 2018). In Italia la fonte principale di riferimento è l'ISTAT Istituto Italiano di Statistica con il suo *Cultura in cifre*. Si annoverano tuttavia complesse serie di dati, non tutti disponibili e utili, e una certa dispersione delle fonti che non sono interconnesse. Un sistema che tenta di armonizzarli fu avviato nell'ambito del Progetto Orma, promosso dalla Conferenza delle Regioni e dal MiBAC<sup>21</sup>, con l'obiettivo di potenziare gli Osservatori regionali della Cultura e dello Spettacolo (Taormina, 2012). Tra le realtà impegnate in Italia sullo studio dell'economia dei settori culturali e creativi in relazione al lavoro va altresì menzionata la Fondazione Symbola, che ogni anno, in collaborazione con Unioncamere sulla base del Rapporto Excelsior, redige il rapporto *Io sono cultura*. Secondo i dati del 2018 (su numeri del 2017), il valore del sistema culturale e creativo ammonta a 92,2 mld di euro, con circa 290 mila imprese che operano nell'ambito core della cultura. Il 42% degli occupati nel comparto culturale e creativo è laureato contro il 21% del resto del mondo produttivo generale. A titolo esemplificativo, le *Performing Arts* conta-

no 140.800 lavoratori e danno luogo ad un indotto di 7,9 miliardi di euro; rispetto all'anno precedente (2016) il numero degli occupati è incrementato dell'8,7% e il valore aggiunto vede un incremento del 9,5%. Le imprese nello spettacolo sono 12.827 (+4% dal 2016), di queste 2.812 a conduzione femminile e sono concentrate in Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna<sup>22</sup>.

È diffusa la presenza di formazione (universitaria, professionale, di alta formazione artistica e musicale, post-laurea), ma diverse imprese lamentano la mancanza di nuovi collaboratori che rispondano alle esigenze imposte dalle trasformazioni in campo socio economico e tecnologico emergenti, che investono tutti i processi lavorativi, in particolare l'uso dei nuovi media e dei canali di comunicazione digitale.

Per ciascun settore ATECO<sup>23</sup>, si è in grado di ottenere informazioni sul territorio, sugli addetti, le imprese attive e le unità locali riconducibili a settori considerati come culturali. Questi possono includere o escludere un ventaglio di attività molto diverse. Secondo la distinta ATECO2007 i settori riconducibili ad attività culturali corrispondono ai seguenti codici: 58 attività editoriali; 59 attività di produzione cinematografica, di video e televisione, di registrazioni sonore e musicali; 60 generiche attività di programmazione e trasmissione; 90 iniziative creative, artistiche e di intrattenimento; 91 attività di bibliote-

<sup>22</sup> Dati Istat.

<sup>23</sup> Si tratta di una classificazione nazionale delle attività economiche in Italia, con una armonizzazione europea ed internazionale. L'ultima revisione è ATECO2007: la versione nazionale della classificazione delle attività economiche (Nace Rev. 2) scritta in ambito europeo e proveniente da quella definita a livello Onu (Isic Rev. 4). ATECO2007 rilegge le varie attività economiche raggruppate, in sezioni (21), divisioni (88), gruppi (272), classi (615), categorie (996) e sottocategorie (1.224).

<sup>21</sup> Il "Progetto Interregionale per la realizzazione di Osservatori Regionali nel settore delle politiche per lo spettacolo", ORMA, fu attivato nell'ambito del "Patto per le Attività Culturali di Spettacolo per il triennio 2007-2009", sottoscritto nel gennaio 2007 tra il MiBAC, la Conferenza delle Regioni, ANCI e UPI.

che, archivi, musei ed altre iniziative culturali; 92 le lotterie, le scommesse, le case da gioco; 93 lo sport, l'intrattenimento e il divertimento. Per ognuna di queste macro-aree è possibile poi ottenere informazioni di dettaglio. Nelle occupazioni legate al mondo delle attività artistiche e di supporto: gli occupati italiani nelle rappresentazioni artistiche nel 2015 (ATECO 90.01) ammontano a 12.134 addetti con una differenza percentuale rispetto al 2012 del -8%<sup>24</sup>.

Si assiste a una diminuzione percentuale delle unità locali che operano nel settore dell'uno per cento. Allo stesso tempo, gli addetti al supporto delle rappresentazioni artistiche (ATECO 90.02)<sup>25</sup> nel 2015 sono 8.186, con una differenza percentuale rispetto al 2012 del +9%, aumentano le unità locali del 4%. ATECO è strumento di approfondimento utile per effettuare analisi sul territorio, ma può dare informazioni riferite ad un livello di settore, ad un codice ATECO e non ad una professione. Possiamo sapere quanti addetti di un determinato settore economico sono in un Comune XY, come quello della categoria edizione di libri (ATECO2007 58.11) o gestione di teatri, sale da concerto e altre sale da concerto a attività connesse (ATECO2007 90.04.0), tuttavia non è possibile conoscere quali professioni culturali sono presenti in questi ambiti.

Per quanto riguarda l'occupazione culturale, pertanto, queste informazioni, se utilizzate per fare analisi e confronti a livelli territoriali dettagliati nel corso degli anni, debbono es-

<sup>24</sup> Tra questi addetti rientrano gli occupati nelle seguenti attività: 90.01.01: Attività nel campo della recitazione; 90.01.09: Altre rappresentazioni artistiche.

<sup>25</sup> Tra questi addetti rientrano gli occupati nelle seguenti attività: 90.02.01: Noleggiorio con operatore di strutture ed attrezzature per manifestazioni e spettacoli; 90.02.02: Attività nel campo della regia; 90.02.09: Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche.

sere sempre prese con cautela, considerando che non tutto ciò che rientra in questi "numeri" è occupazione culturale. Ad ogni modo grazie all'elevato livello di dettaglio, di esaustività e di completezza delle informazioni, derivato dal 2004 attraverso un processo di normalizzazione e integrazione delle informazioni provenienti sia da fonti amministrative, gestite da enti pubblici o da società private, sia da fonti statistiche, tale registro costituisce una fonte preziosa per quanto riguarda le informazioni sulle imprese culturali presenti nel nostro Paese. Per osservare la filiera del mercato delle professioni degli eventi culturali si è scelto di utilizzare, come strumento critico, un percorso formativo che compie venti anni di attività: il MEC – Master in Ideazione e Progettazione di Eventi culturali dell'Università Cattolica<sup>26</sup>.

In particolare, nel progressivo emergere di scenari di lavoro sempre nuovi nel mondo culturale, il MEC a cadenza annuale indaga domande e offerte, spazi di proposta, progettualità e strategie di enti pubblici e privati.

Analizzando i processi che caratterizzano la creazione e gestione di un evento culturale si possono identificare tre step interrelati:

1. **processi di ideazione o creazione curatoriale o artistica, scrittura del concept di un evento culturale**, cosa costruire e per chi. Un committente della pubblica amministrazione, un ente locale come un comune, enti territo-

<sup>26</sup> Per quanto il campione non sia rappresentativo, esso offre uno spaccato sintomatico dei cambiamenti che dal 2001 ad oggi sono intervenuti nel settore della produzione degli eventi e della valorizzazione dei patrimoni tangibili e intangibili: opere, imprese e istituzioni, territori.

riali, espressioni locali, da un territorio, oppure un'impresa o una fondazione o una azienda, esprimono in maniera diretta o indiretta un bisogno, una necessità cui l'organizzatore risponde con una idea, un progetto, una prima ipotesi di fattibilità;

2. **processi di marketing:** analisi di contesto, dei competitor, verificare e studiare strutture e realtà affini a quella del committente che hanno già realizzato eventi analoghi per dimensione e risorse; scandagliare possibilità di approfondimento e di revisione di iniziative esistenti, immaginare non un pubblico ma i diversi pubblici dell'evento;
3. **processi di pianificazione e sviluppo:** articolazione di una progettualità completa, anche con strumenti di pianificazione lineare, costruzione del budget, l'analisi delle risorse umane ed economiche, piani di *fundraising*, gestione degli adempimenti tecnico giuridici e amministrativi.

## 2. LE PROFESSIONI

I tre step attraverso i quali si snoda il progetto di progettazione degli eventi definiscono una rosa di profili professionali: all'area della creazione di contenuti, per imprese, pubblico e privato, corrisponde la figura professionale di **direttore artistico, curatore di mostre e consulente**; l'area della comunicazione e del marketing prevede figure di **responsabili della comunicazione** e promozione, **ufficio stampa**, ma anche una serie di profili già da tempo consolidati che si occupano di **PR istituzionale, audience development**; l'area dei processi di pianificazione e di sviluppo, infine, include **project manager**, logistica, **direttore di produzione, responsabile staff tecnico**, assistente di palcoscenico, tour manager oltre a una serie di figure amministrative come l'amministratore di compagnia, il responsabile di budget e pianificazione economica, il responsabile di contratti, il fund raiser.

Il tratto che tuttavia forse più caratterizza l'operatore culturale e l'organizzatore di eventi è l'ampiezza del ventaglio delle competenze trasversali richieste. Fra queste soprattutto:

- competenze relazionali intese come costruzione di reti e rapporti complessi, che prevedano una propensione all'ascolto, al dialogo, alla condivisione e all'interazione con gli stakeholder;
  - competenze gestionali, con una chiara attenzione alla questione organizzativa e di *governance*, oltre che a competenze tecnico-amministrative;
  - competenze comunicative, rivolte all'esterno e rivolte all'interno.
- competenze cognitivo-contestuali, intese come capacità di lettura dell'ambiente circostante, delle sue politiche culturali e dei suoi fattori contingenti;
  - competenze creative, con riferimento non solo alle professioni ideative, ma anche alle azioni di problem solving e più in generale al fare produttivo;
  - competenze progettuali, intese come capacità di tradurre il lavoro di analisi e quello creativo in una dimensione e cultura di progetto;

## IL TESTIMONE. ALBERTO CUTTICA

Fondatore di Engagedin, società di consulenza in fundraising e sviluppo di progetti per la cultura

*Alberto Cuttica è da sei anni consulente per lo sviluppo organizzativo e il fundraising delle organizzazioni nonprofit. Questa professione, declinata per il comparto culturale, è sviluppata in particolare nell'ambito di un progetto regionale piemontese (Hangar Piemonte), dedicato all'accompagnamento specifico e all'empowerment di organizzazioni culturali (ad oggi circa 120). Ha circa quindici anni di esperienza nel fundraising e nei rapporti con le imprese, prima in ambito universitario come dipendente per il Politecnico di Torino, successivamente come attività professionale autonoma. È laureato in Lettere e Filosofia, ha conseguito i Master in Management (Politecnico di Milano) ed executive in fundraising (Insitute of Fundraising Londra).*

### **Quali sono i principali attori in campo nel suo mercato, in termini di tipologie di imprese?**

Nel settore “fundraising, sviluppo del nonprofit” il mercato è costituito per l'80% circa da figure professionali inserite a vario titolo all'interno delle organizzazioni come dipendenti o assimilati. Il segmento consulenziale è un numero molto limitato di soggetti, singoli o in forma associata.

Se consideriamo invece il sottoinsieme “culturale” esistono poche realtà specializzate in modo esclusivo.

Un segmento complementare, emerso in modo evidente negli ultimi anni, è quello delle professionalità specifiche per la comunicazione (strategica e operativa) del settore nonprofit. Si tratta tipicamente di professionisti e agenzie di comunicazione “classiche” che hanno aggiunto alla propria offerta servizi specifici dedicati ad un

comparto con esigenze diverse dal mercato profit (posizionamento, campagne di advocacy e raccolta fondi e di comunicazione in generale, ecc.)

### **In tema di cambiamenti della filiera, ci sono significative differenze tra il mercato italiano e quello estero?**

È innegabile che il mercato internazionale sia a livello europeo che extraeuropeo sia più ampio e consolidato, per la maggiore storicità e strutturazione del settore nonprofit (in particolare UK, USA, Olanda, Australia, Canada). Un caso particolare è rappresentato dalla Francia dove si è sviluppato particolarmente il settore del fundraising per la cultura, per la rilevanza che il comparto ha anche in termini di risorse dedicate. In generale, rispetto alla realtà italiana, in ambito internazionale il marketing è ordinariamente considerato anche dalle organizzazioni nonprofit un'area strategica a cui sono dedicate competenze e risorse specifiche.

### **Quali sono le principali figure professionali all'interno della filiera?**

L'Ufficio stampa (spesso esternalizzato), la funzione Social Media Manager, addetto alla raccolta fondi e sponsorship, Project Manager per i singoli progetti o filoni di attività. Sicuramente – soprattutto in ambito culturale – è emersa la figura del referente per l'audience engagement e development, che ha accorpato alcuni aspetti operativi del referente per la comunicazione (soprattutto digitale), dell'addetto al marketing, del Fundraiser.

Gli aspetti di collocazione geografica e bacino di attività hanno avuto e hanno incidenza: il nord ovest del Paese mantiene livelli di dinamismo occupazionale e competitività maggiori rispetto ad altre aree, mentre il centro-sud risulta ancora penalizzato e meno competitivo.

**Le caratteristiche e le qualità dei nuovi professionisti. Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?**

Le competenze tecniche mantengono naturalmente un peso rilevante, ma – nella mia esperienza – rispetto al passato non sono decisive ai fini delle opportunità da cogliere e, ancora di più, nel mantenimento di una posizione professionale competitiva. L'esperienza svolta, come quantità e qualità, e la capacità di metterla a frutto ha maggiore spazio e spesso viene considerata fattore distintivo a parità di competenze specifiche o di base. La capacità di introdurre in un'organizzazione elementi di "visione strategica" – conseguenza prima dell'esperienza, risulta spesso determinante. La conoscenza del contesto stesso, la capacità di anticipare scenari e cogliere opportunità sono fondamentali, unitamente alla capacità di sviluppare network. Tutte le competenze di natura relazionale risultano quindi determinanti.

Gli elementi e le strategie di pianificazione, l'analisi dei dati, e il risk management sono le competenze più emergenti.

**Quali sono i plus di un circuito della formazione accademica universitaria rispetto ad altri contesti (CFP, tirocini, learning by doing)?**

La possibilità di tirocinio e un servizio di placement strutturato e in grado di costituire una sorta di protezione per chi entra o rientra nel mondo delle professioni è un asset prezioso, in grado di dare un reale valore aggiunto alla formazione e fare quindi la differenza.

**Quali sono i canali di recruiting principali nel suo ambito professionale?**

Quattro canali sono maggiormente "quotati" in termini di reputazione:

1. il servizio di placement del Master in Fundraising dell'Università di Bologna (ad oggi l'unico percorso universitario specifico) che veicola in modo aperto non solo agli ex allievi, ma anche a tutto il pubblico del Festival del Fundraising, le posizioni disponibili;
2. il portale Job for good, unica piattaforma specializzata nel recruiting e nel personal branding per il settore nonprofit;
3. in modo meno strutturato, ma molto seguito, è attivo anche il gruppo chiuso Facebook "fundraiser d'Italia" che raggruppa migliaia di professionisti attivi nei vari segmenti della filiera e viene spesso usata come canale di diffusione delle posizioni aperte;
4. l'Associazione professionale dei professionisti del fundraising e del nonprofit in generale (ASSIF) veicola le posizioni aperte ai propri iscritti e offre ai reclutatori una panoramica e i profili dei professionisti suddivisa per regioni.

**Il sistema formativo e l'evoluzione delle professioni. Quali sono in contesti in cui vengono formate queste figure (università, aziende, corsi di formazione professionali)?**

Prevalentemente in ambito accademico (particolarmente segmento post-laurea) e corsi di formazione offerti da enti riconosciuti/accreditati.

**In che modo le aziende possono collaborare nella formazione all'interno delle università?**

Attraverso la messa a disposizione di esperienze e testimonianze dirette che contribuiscano ad avvicinare un contesto prevalentemente teorico alla realtà operativa esterna all'accademia; offrendo opportunità di esperienze realmente professionalizzanti e di job shadowing.

**In che modo le università possono collaborare nella formazione all'interno delle aziende?**

In considerazione del bacino di conoscenze e competenze costantemente aggiornate e di elevato livello le università sono in grado di offrire occasioni formative altamente competitive, a patto che dal lato della domanda (aziende) le esigenze siano espresse e condivise in modo aperto e comprensibile.

**Quali casi virtuosi di sinergia tra questi due mondi vi vengono in mente? Quali criticità nella relazione tra mondo accademico e mondo delle imprese?**

In generale l'appartenenza a contesti tradizionalmente separati e con codici di riconoscimento e comunicazione differenti contribuisce a mantenere una certa separazione nell'approccio e nella proposta di valore.

I casi virtuosi sono generalmente quelli in cui le aziende vengono coinvolte a livello di "programmazione" o di "intervento diretto" attraverso la creazione di organi consultivi e di co-progettazione realmente operativi e frequenti occasioni di scambio reciproco (club delle aziende partner, ecc. chiamate non solo ad interventi di supporto economico, ma ad esprimere pareri nello sviluppo di linee di ricerca o percorsi formativi, ecc.).

## I NUOVI LAVORI. SOCIAL MEDIA MANAGER DI EVENTI

L'ampiezza degli ambiti coperti dall'organizzatore di eventi, la stretta relazione con i cambiamenti che intervengono nel contesto sociale, economico, politico e culturale, introduce un ricambio permanente dei profili e delle competenze. Fra le posizioni che sono più recentemente emerse per esempio quella del **gestore di hub**: la nascita di incubatori, ma anche di cluster creativi, multi funzionali, richiedono coordinatori e figure che facciano *scouting location* e che sappiano far funzionare i grandi *hub* con supporto operativo. Altri profili sono quello del *general contractor* di mostre ed eventi, che si occupa della messa in opera o l'*audience developer*, molto richiesto dai bandi europei, che idea e gestisce azioni finalizzate a far crescere l'audience. Le professioni nel campo degli eventi culturali si nutrono anche di un altissimo artigianato, specializzato, con diversi livelli di profondità.

- La professione in questo momento più richiesta è tuttavia quella legata all'area della comunicazione e segnatamente alla gestione dei social media. Il **Social Media Manager di eventi** si occupa di gestione di siti web, video documentazione eventi online, analisi dei dati, gestione di database, digital PR, rapporto con gli influencer, conoscenza degli strumenti di Google e del marketing digitale. I Social Media Manager per gli eventi sono figure capaci di condurre un'efficace comunicazione secondo le modalità e i linguaggi della contemporaneità sfruttando l'azione on e offline, tra cui le pubbliche relazioni che aiutano anche a ottenere risorse materiali ed economiche.



**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 5**

**INFORMAZIONE, UFFICIO  
STAMPA E MEDIA RELATIONS**

## 5.1 LE PROFESSIONI DELLE MEDIA RELATION

di Ruggero Eugeni, Simonetta Saracino, Pierdonato Vercellone

96

Uno storytelling corrente vede le tradizionali professioni della comunicazione improvvisamente travolte dallo tsunami dei digital e social media: il comunicatore di mezza età un po' stempiato dovrebbe ficcare mesto i suoi poveri averi nella classica scatola di cartone e lasciare precipitosamente l'ufficio a un giovane smanettone pronto a spostare in rete qualunque attività di comunicazione aziendale; al classico addetto all'ufficio stampa ecco subentrare un Social Media Manager (SMM), Digital Innovation Strategist (DIS), Web Supreme Master (WSM) e Head of Seven Kingdoms Influencer (HSRI). In realtà le cose non stanno esattamente così. Certo, le professioni legate alle media relations stanno cambiando a partire dalle trasformazioni del sistema mediale; tuttavia queste stesse trasformazioni spingono a ridefinire e a riaffermare l'identità di fondo del professionista delle media relation, come pure i luoghi e i ruoli in cui si svolgono le sue attività. Chi voglia oggi perlustrare questo ambito professionale deve dunque tener conto in ugual misura di questa riaffermazione del "nocciolo duro" della professione e delle nuove modalità e dei nuovi strumenti in cui questa professione si attua.

Cominciamo dunque a definire l'area di pertinenza del professionista della comunicazione di impresa. Ciò che definisce questa figura è la capacità di comunicare in termini positivi e credibili l'azienda o l'istituzione che egli rappresenta nei confronti degli ecosistemi sociali, politici, economici, finanziari e culturali che la circondano e che la ospitano. Nella metafora che abbiamo adottato dunque l'azienda o l'istituzione sono rappresentati come *organismi* che vivono in simbiosi con i differenti "mondi di vita" in cui si trovano inseriti. Proseguendo la metafora possiamo scoprire un aspetto ulteriore. In realtà anche un organismo è un "ecosistema" dotato di parti e dinamiche interne. La professione del comunicatore è dunque quella di assicurare una corretta e virtuosa comunicazione tra due ecosistemi: quello "interno" all'ente e quello (o quelli) "esterno/i" ad esso.

La metafora ecologica ci aiuta a rispondere anche a un'altra domanda: in cosa consiste una comunicazione corretta tra un organismo e il mondo di vita che lo ospita, ossia tra una azienda o istituzione e il contesto sociale, culturale ecc. in cui è essa è inserita? Le risposte a questa domanda possono essere diverse, e tali diversità connotano differenti filosofie

della comunicazione come pure differenti profili professionali. Per esempio chi si occupa più propriamente di marketing e di pubblicità e lavora più direttamente sui prodotti risponderebbe che l'azienda o l'istituzione devono rendersi ben riconoscibili, immediatamente apprezzabili e desiderabili dai propri consumatori. Il punto di vista del professionista della comunicazione e delle media relation è differente (e ovviamente complementare): questi lavora infatti non tanto sui prodotti quanto sulla immagine complessiva di una azienda o istituzione. E il suo obiettivo è quello di costruire, migliorare e difendere una buona e solida *reputazione* di tale entità: operazione che egli compie sia attraverso la costruzione di un legame di intelligenza emozionale con gli stakeholder di riferimento improntato alla fiducia; sia attraverso la definizione e la diffusione di una narrazione credibile e sostenibile. Insomma: per il media relator un organismo sano è un organismo che viene percepito dai propri mondi di vita come proprio, come una parte viva e necessaria di sé – senza quindi che vengano messi in atto (o in modo tale che vengano eventualmente minimizzati) eventuali meccanismi di rigetto dettati da paura o riprovazione.

A partire da questa base possiamo esplorare gli ambiti e le figure operative del Media Relator, come pure gli elementi di trasformazione e di persistenza della professione e dunque le skills specifiche che sono richieste a questa particolare figura.

## 1. LA FILIERA

Come abbiamo accennato, se le aree di intervento del comunicatore esperto di media relation si sono evolute, non sono invece cambiati gli *ambienti lavorativi* all'interno dei quali egli può inserirsi e operare. Di fatto le macroaree della comunicazione d'impresa comprendono da sempre alcune strutture organizzative nelle quali confluisce l'attività professionale: le aziende private, gli enti pubblici e le imprese no profit, le agenzie di comunicazione, oppure la libera professione, come consulente di comunicazione.

Proviamo a definire per ciascun ambito lavorativo le caratteristiche, gli elementi distintivi e le competenze specifiche che deve avere un comunicatore.

- ▶ Attualmente quasi tutte **le imprese private**, sia quelle di grandi dimensioni sia le PMI, si sono dotate di una struttura che si occupa di comunicazione, relazioni esterne o di ufficio stampa. L'articolazione organizzativa non dipende dalla dimensione dell'azienda o dal suo fatturato, ma fa piuttosto riferimento alla complessità dell'attività, alla pluralità di pubblici di riferimento, alle possibili aree di criticità ed eventuali esternalità negative derivanti dal tipo di prodotto o servizio offerto. È evidente che un'organizzazione privata che presenta aree di sensibilità reputazionale piuttosto evidenti, dovrà dotarsi di un ufficio di relazioni esterne e media relation in grado di mitigare e gestire possibili issue emergenti, connaturate al core business dell'impresa. La reputazione di un'azienda e di un brand è considerata un elemento di valore, un asset intangibile, che tuttavia può modificare la percezione

dei consumatori e direttamente influenzare il rapporto azienda-cliente, anche con effetti piuttosto negativi sul business. Alcuni autorevoli Istituti di ricerca a livello internazionale, come ad esempio il Reputation Institute<sup>27</sup>, hanno dimostrato che una forte reputazione impatta positivamente sul legame con i propri stakeholder e sulla propensione a raccomandare un brand, mentre una reputazione debole non garantisce, in caso di crisi, di potere ottenere un parere indulgente da parte di clienti e consumatori. Risulta quindi evidente che per tutelare la propria reputazione; le aziende sono tenute a mantenere una costante relazione con i diversi interlocutori e influenzatori di opinione che possono, a loro volta, modificare la percezione dei pubblici finali. Gli uffici di comunicazione delle aziende svolgono esattamente questo ruolo: mantenere e rafforzare un costante legame con gli interlocutori esterni, gli opinion former, i media o le istituzioni. Generalmente le funzioni principali che coordinano queste iniziative sono suddivisibili in alcune aree di attività: le relazioni esterne e le media relation (ufficio stampa), le relazioni istituzionali (public affairs), la comunicazione interna.

- **L'ufficio relazioni esterne o l'ufficio stampa aziendale** è la funzione strategica e operativa che coordina e gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni, i media e gli influenzatori d'opinione. Ormai tutte le organizzazioni si sono dotate di un ufficio stampa che possa diventare l'interfaccia verso gli opinion former e il mondo dell'informazione. Una funzione che sovente

27 [www.reputationinstitute.com/](http://www.reputationinstitute.com/).

assume il ruolo di portavoce dell'impresa o dell'ente che rappresenta, curandone anche l'immagine percepita. Il riporto diretto al top management e ai vertici dell'azienda pone la funzione relazioni esterne a livello della C-Suite (ovvero del senior management) e oggi si identifica nel CCO, Chief Communication Officer, il manager di più alto profilo nella gerarchia aziendale con la responsabilità della comunicazione esterna. La capacità di narrazione e l'attitudine nella costruzione di relazioni portano certamente un valore aggiunto di rilievo: la reputazione del brand viene infatti trasformata da asset intangibile astratto a concreta componente strategica per il business dell'impresa. Oggi più che mai la funzione di corporate communication contribuisce a definire il corporate purpose e la brand personality, aiutando il posizionamento distintivo e un processo di sviluppo sostenibile. Diventa poi cruciale gestire la comunicazione verso l'esterno in situazioni di emergenza, per esempio di crisi aziendale, per fare confluire tutti i messaggi, in entrata e in uscita, in modo coordinato e coerente.

- **La direzione relazioni istituzionali** invece si rapporta con le istituzioni, nazionali e locali, e con le rappresentanze politiche, associative e non governative (NGO). Un ruolo molto delicato e strategico, che necessita di una forte componente deontologica per potere rappresentare in modo trasparente e mirato le istanze private in ambito pubblico e per avviare relazioni fiduciarie con decisori politici o rappresentanti di gruppi di interesse (la cosiddetta attività di lobbying). La capacità di interpretare le dinamiche e i mutamenti politici, la

conoscenza dei meccanismi legislativi e amministrativi, l'attenzione rivolta all'analisi delle issue emergenti che potrebbero impattare il settore, sono caratteristiche fondamentali per un'efficace attività di public affairs.

- **La comunicazione interna** si rivolge sostanzialmente verso i dipendenti e i collaboratori di un'impresa e di un'organizzazione complessa. Oggi si parla di marketing interno, welfare e benessere aziendale, gestione del clima interno che caratterizzano la volontà di un'azienda e di un ente di rafforzare il legame con i propri collaboratori, per motivare e fare divenire tutti i propri colleghi veri ambasciatori del brand.
- ▶ Anche **le pubbliche amministrazioni, le associazioni, le fondazioni, gli enti no profit e le organizzazioni non governative** attualmente non possono prescindere da un'efficace strategia di comunicazione verso l'esterno, che utilizza dinamiche, modalità e funzioni tipiche del brand management e della comunicazione istituzionale.
- ▶ Grande rilevanza e valore economico nel comparto delle relazioni pubbliche e della comunicazione proviene dalle molte **agenzie di consulenza**, di grandi, medie o piccole dimensioni, che sostengono i propri clienti nello sviluppo di piani strategici, action plan e attività operative per raggiungere gli obiettivi prefissati. Grazie anche a network internazionali collegati fra loro, le agenzie più importanti riescono a gestire i brand di multinazionali mondiali, coordinando i vari uffici dislocati in diversi paesi del mondo. Le agenzie costituiscono anche delle grandi opportunità di formazione sul campo per chi si vuole avvicinare alla professione, grazie alla capacità di stimolare le competenze e all'elevato dinamismo che caratterizzano le modalità di lavoro multiclente.

## 2. LE PROFESSIONI

Le aree di occupazione che abbiamo delineato implicano già di per sé alcune figure professionali, che abbiamo via via indicato. Ci preme tuttavia riprendere e sottolineare come alla base di queste differenti attività vi sia una identica dinamica di persistenza e mutazione, a fronte dei nuovi strumenti e delle nuove condizioni operative offerte dagli ambienti mediali complessi in cui viviamo. Questa dinamica disegna il profilo del Media Relator, a partire da alcune skills salienti che ne caratterizzano la figura.

*La persistenza*, anzitutto. Come è noto l'avvento del cosiddetto web 2.0 ha prodotto nuovi tipi di relazione con le aziende, le istituzioni e in genere i brands: ruoli e atteggiamenti gerarchici e paternalistici (quando non addirittura autoritari) vengono guardati con sospetto; prevale piuttosto una logica relazionale orizzontalizzata, in cui influencer di varia natura e livello (comprese le recensioni che ciascuno di noi può proporre) mettono personalmente la faccia nel proporre o sconsigliare prodotti e servizi. A prima vista questa situazione sembrerebbe giocare contro il ruolo del Media Relator, che vedrebbe il suo ruolo bypassato dagli interventi dal basso, e si troverebbe a difendere delle aziende-fortezze vuote dall'attacco dei tartari-influencer. La realtà è però esattamente opposta: la polverizzazione e la virtualizzazione delle relazioni fiduciarie rende ancora più urgente la presenza di professionisti capaci di affermare in modo fermo, autorevole e legittimato la reputazione di un ente, di una azienda, di una istituzione o di un personaggio pubblico, sulla base di argomentazioni coerenti e di uno storytelling credibile. In questa situazione il media relator diviene spesso la voce e il volto di

un ente di per sé astratto come una azienda o una istituzione: è la persona verso cui chiunque desideri informazioni o chiarimenti si rivolge con fiducia, certo di trovare accoglienza e di avere una risposta affidabile.

È appunto in questo senso che, come dicevamo, la definizione di base della professione viene oggi ribadita e rafforzata: la costruzione della reputazione e della valorizzazione di un corporate purpose efficace, sarà sempre più strategico nelle politiche aziendali. Oggi gli indicatori reputazionali sono considerati indici pertinenti e rilevanti da parte di investitori, agenzie di rating e influenzatori istituzionali, che possono avere un impatto specifico sulle performance dell'azienda soprattutto in caso di possibili crisi aziendali. Conoscere queste metriche, saperle gestire e attivare percorsi di reputation building, sono attività prioritarie per i professionisti della comunicazione di oggi. La reputazione si costruisce sulla base di differenti dimensioni di percezione che il comunicatore d'impresa è chiamato a definire, approfondire e rafforzare: la qualità percepita dei prodotti e servizi offerti; gli elementi di innovazione che si sviluppano dalle pratiche aziendali; l'eccellenza e trasparenza nella governance e nella leadership aziendale; il welfare aziendale e la capacità di coinvolgere positivamente i propri dipendenti; la capacità di essere un buon corporate citizen e l'efficacia delle iniziative di responsabilità sociale. Questi gli elementi portanti di una narrativa, di quello che viene definito storytelling, che il comunicatore, oggi più che mai, deve sapere valorizzare e diffondere.

Questo primo aspetto implica dunque una prima serie di skills e di soft skills: il media relator deve anzitutto conoscere bene l'ambiente in cui opera (sia quello dei suoi colleghi che quello dei suoi interlocutori), possedere una ricca agenda di

contatti, conoscere e rispettare i differenti codici di comportamento e di linguaggio degli stakeholder con cui si rapporta, essere sempre disponibile di fronte alle richieste che arrivano da vari mondi in cui opera, mantenere un atteggiamento (e nervi...) saldi anche in situazioni di crisis management. Questi atteggiamenti si basano peraltro su una conoscenza non banale delle regole fondamentali di etica e deontologia della professione, che vanno considerate non come un bigino (o uno *cheat sheet*, come si dice oggi: ma è la stessa cosa) buono per ogni occasione, ma come una serie di indicazioni interiorizzate, di cui si è capaci di intuire il limite di contrattabilità nelle situazioni concrete.

Oltre alla persistenza, *il rinnovamento* – e dunque l'avvento di "nuove" skills –. I nuovi media social e digital forniscono anzitutto al Media Relator una nuova risorsa di dati e di indicatori: egli deve dunque padroneggiare le varie tecniche (web analysis, sentiment analysis, social network analysis, analisi predittiva ecc.) che gli permettono di utilizzare i big data mediante algoritmi di ultima generazione per comprendere gli andamenti della reputazione dell'ente per cui lavora. In secondo luogo, i social e digital media sono per il Media Relator un nuovo campo di attività e un nuovo ambito di engagement dei pubblici e degli stakeholder di riferimento. Ecco allora la lista delle competenze necessarie al comunicatore più evoluto: la capacità di dominare le interazioni online; l'utilizzo diversificato e integrato delle differenti piattaforme social; la pratica dei nuovi strumenti editoriali (video, slideshow, app), la omnicanalità e le tecniche di brand journalism, le relazioni con gli stessi influencer utili alla propria attività.

Questo complesso di skills antiche e nuove definisce dunque la professione del comunicatore nel settore delle media

relations. Resta aperta la questione circa la formazione di questo professionista. Per un verso la formazione universitaria (di ambito soprattutto umanistico, filosofico, storico, psicologico, sociologico o politologico) è senz'altro fondamentale. Tuttavia è indispensabile anche una introduzione allo specifico mondo professionale delle media relation – un mondo che negli ultimi anni ha raggiunto un alto livello di articolazione interna –; in questo senso un master in cui sia riscontrabile la presenza di professionisti qualificati è un'ottima scelta.

D'altra parte è chiaro che le costanti evoluzioni dei mondi della comunicazione rendono indispensabile una formazione continua e un costante aggiornamento. Emerge in questo frangente l'utilità delle associazioni professionali: per esempio FERPI, la Federazione delle Relazioni pubbliche Italiana, sta contribuendo da alcuni anni anche mediante le proprie attività di formazione a diffondere una cultura sulla comunicazione e ad affermare l'autorevolezza, la credibilità e la deontologia di una comunità professionale che di fatto è una componente fondamentale per lo sviluppo del paese, operando in settori strategici e di grande impatto sulle comunità.

## IL TESTIMONE. LUCIO DIONISI

Responsabile media relation Gruppo Credem –  
Credito Emiliano

### **Quali sono oggi le principali caratteristiche del Media Relator?**

Relazionarsi con i giornalisti vuol dire prima di tutto sintonizzare il mondo dei media e quello dell'impresa, che spesso viaggiano su frequenze diverse. L'ufficio stampa è il raccordo di questo rapporto e deve fare in modo che sia fluido ed efficace per entrambi. Fondamentale è parlare la stessa lingua: in realtà capita di sovente che molti accadimenti aziendali non siano notizie, con il rischio che non siano di interesse per i media. E qui il lavoro è mediare, filtrare, proporre soluzioni alternative inquadrando l'argomento, arricchendolo di dettagli, dati e informazioni: in questo ambito sono fondamentali tutte le attività di coordinamento delle varie anime aziendali, insieme all'alta direzione. Il ruolo primario è quindi la mediazione tra l'interno della struttura e l'esterno, mettere in contatto e gestire due soggetti/entità che hanno caratteristiche molto diverse in professionalità, interessi, in tempi, ma anche in visioni differenti: i giornalisti da un lato, le esigenze e i tempi dell'azienda dall'altra. I giornalisti scrivono notizie, vogliono certe informazioni dalle aziende che non sono sempre e necessariamente quello che le aziende desiderano sia riportato o chiesto. Anche i tempi sono diversi: le aziende sono abituate a ragionare in tempi più "lunghi", le notizie vanno invece a flusso continuo. Anche qui si tratta di mediare tra le richieste dei giornalisti e le legittime aspettative dell'organizzazione.

### **In che misura e in che ambito questa figura professionale ha subito cambiamenti negli ultimi cinque anni?**

I nuovi paradigmi digitali hanno profondamente cambiato le regole del gioco, con nuovi tempi di reazione, differenti modalità di

azione e nuovi destinatari finali, fortemente eterogenei. Il cambiamento certamente è stato radicale ma ha portato moltissime nuove opportunità. Si sono creati nuovi canali ed opportunità e la capacità di leggere questi fenomeni e di trovare nuove soluzioni ha portato anche nuovi successi. Dobbiamo comunque sempre ricordare che nonostante tutti i cambiamenti al centro c'è sempre la persona, a cui bisogna sempre guardare per comprendere i fenomeni, i fatti, le organizzazioni e saperle comunicare. Quindi bisogna saper sposare bene gli ormai certificati cambiamenti nella diffusione delle notizie e la viralità delle stesse che si muovono con tempi veramente rapidi. Oggi il metro di misura e "i cronometri" che si usano sono certamente più orientati ai minuti che alle ore o ai giorni. Però non bisogna mai dimenticarsi di chi sei veramente e dove vuoi andare, una delle sfide più importanti in un momento di grandi trasformazioni.

### **Quali nuove professioni sono apparse? Quali professioni sono al contrario scomparse o stanno scomparendo?**

C'è una maggiore attenzione a tutte le dinamiche digitali che rimangono un aspetto determinante. Dobbiamo comunque sempre pensare che al centro ci sono i contenuti e ci sono le persone. Bisogna adeguare i modi e gli strumenti che dobbiamo utilizzare; ripensare anche il modello di servizio, quindi sono scomparsi tutti quei modi di interagire dove non si è evoluto il modello di servizio, adeguandolo ai nuovi paradigmi. Più quindi di nuove figure, parlerei di nuove competenze che si devono necessariamente sommare a quelle precedenti, attribuendo correttamente il reale valore ai diversi canali e relazioni, senza farsi influenzare eccessivamente dalle mode, perché non tutto quello che è importante è misurabile, e non tutto quello che è misurabile è importante (questo lo sosteneva Einstein). Pertanto non dobbiamo mai dimenticare che ci sono molte innovazioni

che hanno una capacità reale di incidere sui risultati e ci sono molte attività che sembrano tradizionali ma che in realtà se giustamente mixate con adeguati supporti tecnologici possono essere ancora più efficaci di prima. Chi è riuscito a capitalizzare tutto questo e a dare un peso e una priorità senza dogmatismi è sulla buona strada per gestire i cambiamenti.

### **Quali sono oggi le caratteristiche e le qualità dei professionisti delle media relation?**

I professionisti devono avere sempre a mente che la relazione è tra persone. L'aspetto tecnologico è fondamentale. Certamente bisogna essere molto curiosi, bisogna imparare a comprendere e a leggere i nuovi fenomeni evolutivi e tecnologici, riuscendo a capitalizzarli nella maniera giusta, a soppesarli in modo tale da poter sempre massimizzare l'effetto e l'impatto sul nostro target finale che, ripeto, sono sempre le persone: quindi grande consapevolezza delle evoluzioni ma anche fermezza e gambe stabili sul nostro vero obiettivo che è quello di gestire una relazione con persone.

### **Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti del nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?**

Certamente la resistenza allo stress prolungato, la capacità di leggere i fenomeni e, come dicevo prima, di dare loro un peso. Non tutto pesa allo stesso modo, non sempre 1 vale 1. Le caratteristiche personali sono sicuramente la curiosità, il sapersi mettere in gioco, che sembra una banalità ma a volte significa trovare soluzioni originali in controtendenza, che non vuol dire necessariamente cavalcare il nuovo di per sé, ma valutare e capire la reale portata delle innovazioni rispetto alle prassi già utilizzate e riuscire a comprendere dove sia il nuovo e dove siano le sinergie: quindi anche

sperimentando, non avendo timore di sbagliare. Sperimentare per poter poi trarre insegnamenti dalle conclusioni, riprovare e ricominciare da capo.

## IL TESTIMONE. VALERIO BASSAN

Giornalista e consulente di strategie digitali  
di Laura Silvia Battaglia

*Valerio Bassan si occupa di strategia digitale e prodotto nei media con Forbes e Vice. È stato co-founder e direttore di **Il Mitte**, quotidiano online per italofoeni in Germania, e ha lanciato **NewsLab**, l'osservatorio italiano sul futuro del giornalismo dell'Università Cattolica di Milano. Ha anche condiretto il documentario *Kosovo versus Kosovo (2012)*. Fra le sue pubblicazioni: *Tutta un'altra notizia (GoWare, 2013)* e *Next journalism (Wired Italia – EJO, 2015)*, scritto con *Philip Di Salvo*.*

Più digital, più video, più data. Ma soprattutto più ruoli ibridi, senza dimenticare che i contenuti sono cruciali. Riassume così il panorama dell'evoluzione delle professioni dei media, in Italia e nel mondo, Valerio Bassan, giornalista e consulente di strategie digitali, già caporedattore di *Vice Italia* e di *Forbes Italia*. “Con la crisi dell'editoria, il business model è inevitabilmente mutato perché cambia la modalità con cui le aziende dei media si ristrutturano”, spiega. Del resto, tutti i media del mondo, negli ultimi dieci anni, hanno dovuto reinventarsi una strategia e ciò vale, anche e soprattutto per aziende solide e note, come insegnano i casi del *New York Times* negli Stati Uniti e, per quanto riguarda l'Italia, le alterne vicende del quotidiano *La Repubblica*, che nel passaggio dalla direzione di Mario Calabresi alla direzione di Carlo Verdelli, ha dovuto reinventarsi il prodotto. “Cambiano soprattutto i pesi tra i canali, in particolare tra giornale di carta e giornale digitale sempre all'interno dello stesso media. Se pensiamo che, per la prima volta, *Washington Post*, *New York Times* e il *The Guardian*, hanno ricavato

più utili dalla produzione online che dagli autorevolissimi cartacei, ciò significa che nulla può essere dato per scontato e che bisogna costruire nuove strategie”. Uno degli aspetti più interessanti è che, negli ultimi dieci anni, si è investito sempre meno sui contenuti, ritenendo che fosse importante creare prodotti, anche non giornalistici, basati solo sul visual storytelling, sul video, sull'elaborazione grafica dei dati. “Nonostante sappiamo per certo che, entro il 2020, il 92% di tutti i contributi online sarà video, perché sul web il prodotto più fruito è il video, le redazioni hanno compreso che licenziare molti giornalisti, rinunciando alle competenze e ai contenuti, non è un'operazione che paga sul lungo periodo”, osserva Bassan. Sul piano internazionale, questa è stata l'esperienza di BuzzFeed o di Mikemedia che negli ultimi anni si sono sempre più concentrati sul video, sull'interactive media e sul data mining. “È stata una fase: oggi, al contrario, si sente l'esigenza di affiancare queste figure digitali, mantenendo la preminenza del visual come tipologia di prodotto, a creatori di contenuto”. I giornalisti, dunque, restano sempre necessari, anche se ormai, non possono ignorare alcuna tecnologia. In aggiunta, accanto ai ruoli tradizionali, e a quelli che recentemente si sono affermati nelle professioni dei media, adesso prevalgono più ruoli di mezzo, soprattutto per sviluppare adeguatamente il comparto di comunicazione via social media. “Si fanno largo i cosiddetti ruoli “cross”: non solo i Social Media Manager ma figure ibride che rendono possibile il dialogo tra i giornalisti della testata e il Social Media Manager”, fa sapere Bassan. Cosa fanno queste figure ibride? Seguono e soprattutto sviluppano il modello di business, hanno competenze di marketing, ma nascono giornalisti. In sostanza, dice Valerio Bassan, “si domandano come fare a raggiungere un pubblico più ampio o quel target specifico di pubblico e lo fanno con un occhio al business e uno ai contenuti di peso”. È evidente che nel mondo digitale 4.0, re-

sta cruciale sviluppare una forte personalità: essere flessibili nell'utilizzo e nell'approccio alle più varie tecniche di comunicazione ma avere una competenza solida in verticale su un argomento specifico, è il segreto per avere successo in questo settore professionale in veloce mutazione. Se il mercato dei ruoli professionali si fa sempre più fluido e ibrido, nel settore dei media c'è anche un ritorno al passato, interpretato su nuove esigenze. Bassan: "La febbre del podcast o la nascita di riviste patinate e molto settoriali, magari mensili o biennali su argomenti molto specifici, come l'italiana *Archivio*, ne è un segno". Le media companies sono sempre più consapevoli della necessità di valorizzare il mercato dell'audio, con prodotti mirati, di approfondimento, più emozionali e suggestivi. "Viviamo in un tempo di sovraccarico informativo: il podcast aiuta a riempire, dando senso, ad alcuni momenti morti della giornata, a lunghe corse in metropolitana o a lunghe ore trascorse sui treni: la sua formula facile e agile, che consente un consumo tramite device portatili e non occupa grandi spazi di memoria, è sempre più amata", riflette Bassan. Per questi prodotti si può ipotizzare anche uno scenario più futuribile: "Con lo sviluppo delle voci-assistenti personali di Amazon, Apple o altre aziende come Alexa e Siri, nulla toglie che presto sarà possibile inserire l'interattività anche nella fruizione dei podcast, potendo essi funzionare come le serie interattive di Netflix", azzarda Bassan. Quel che è certo è che questo mercato è favorevole a chi ha iniziativa personale e non si comporta come l'impiegato della notizia: "Sono sempre di più i giornalisti che imprendono di persona: con newsletter settimanali dedicate, serie di podcast, web-doc multimediali, facendosi sponsorizzare dai propri lettori. Questi prodotti on demand crescono in quantità ma hanno successo solo se sono di grande qualità", sottolinea Bassan. Del resto, non si va molto lontano se non si ha qualcosa da dire. E con professionalità.

## I NUOVI LAVORI. DIGITAL MANAGER

di Andrea Calabrò

Parlare di professioni emergenti in astratto mi lascia perplesso: prima di essere codificate le nuove modalità di svolgimento della professione del Media Relator nascono sul campo, in un patchwork di esperienze, corsi, slanci e illuminazioni personali. E anche di fallimenti, che vanno messi in conto. Gli autori accademici di queste pagine mi perdoneranno dunque se presenterò la mia esperienza per chiarire alcuni aspetti non solo delle professioni emergenti, ma altresì del loro peculiare modo di emergere. Come molti ragazzi provenienti dal Sud dell'Italia anche io, con un mio bagaglio di idee, sono migrato in direzione di Milano dalla città che viene considerata la Silicon Valley del Sud Italia: Catania, con una Laurea in Relazioni Internazionali e la passione per il mondo del giornalismo. Nel corso della mia vita post universitaria ho riscontrato innumerevoli insidie nel portare avanti la mia ambizione di entrare nel campo della carta stampata, così dopo alcune esperienze per redazioni che sottopagano i loro redattori, ho deciso di creare un mio progetto editoriale: *Social Up*. Nell'avventura giornalistica avviata con *Social Up*, ho imparato le competenze basilari che un buon comunicatore digitale deve avere e che mi sono tornate utili nel corso della mia carriera: piano editoriale, tone of voice e strategia. Ho imparato le basi della crescita di un canale di comunicazione digitale e quei piccoli trucchi (che oggi si chiamano Growth Hacking) necessari affinché ogni attività sia vista da quanto più pubblico possibile.

A questo punto della mia vita mi sono trovato di fronte a una scelta: continuare ad apprendere sul campo per mio conto, o sistematizzare

le competenze e rilanciarle con l'aiuto di un corso. Ho scelto la seconda strada e ho deciso di iscrivermi al Master in Media Relation e Comunicazione d'impresa promosso da Almed presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Da questa esperienza ho senza dubbio tratto numerose conoscenze e competenze utili sia sotto il profilo lavorativo che sotto quello relazionale. Mi hanno favorito certamente i numerosi docenti che si sono avvicinati nel corso del Master, ma ho trovato indispensabile introdurmi presso tutta la rete che sta dietro la comunicazione, come FERPI e le altre associazioni di categoria, oltre alle tante realtà che giornalmente si impegnano per promuovere la comunicazione e le tecniche di comunicazione positive<sup>28</sup>.

Questa opportunità si è conclusa infine con l'ingresso nel mondo del calcio ed in particolare in Lega B, dove sono ancora oggi Digital Manager. È iniziata così la terza (e per il momento, ma solo per il momento, ultima) fase della mia avventura professionale. Il Digital Manager è una delle nuove figure professionali digitali, che si occupa di tutti gli asset online di una realtà sotto diversi aspetti: dalla comunicazione, alla strategia, passando in alcuni casi per l'aspetto tecnico. In Italia siamo in una fase storica che potremmo definire Digital Revolution. La rivoluzione digitale ha toccato ogni settore della nostra società, indipendentemente dal fatto che questo fosse un soggetto pubblico o privato, tutti infatti sono stati chiamati a fare i conti con i nuovi paradigmi della comunicazione sempre più intermediata da algoritmi realizzati dai colossi che detengono le proprietà dei principali social network occidentali. Le aziende si trovano in difficoltà perché i tradizionali paradigmi stanno velocemente mutando ed è necessaria la formazione di nuove figure professionali in grado di

supportare l'evoluzione del business: la digitalizzazione, la multicanalità, i social network, i big data e tanto altro. Per merito di questo vento di cambiamento sono diventate necessarie nuove competenze che la precedente generazione fa difficoltà a assorbire nel proprio bagaglio di competenze, mentre per le generazioni di nativi digitali alcune conoscenze risultano essere quasi naturali. In poche parole fare un post su Instagram per un giovane di sedici anni è quasi un gesto naturale, mentre per un affermato responsabile di un ufficio stampa, questo (in alcuni casi) può essere un gesto estremamente complesso. È chiaro al tempo stesso che le competenze in materia di comunicazione non possono non essere studiate e approfondite, ma questo non preclude che vengano integrate con le conoscenze dei nativi digitali: questa in pratica è la sintesi che ci porta giornalmente a vedere nascere nuove professioni.

28 Come ad esempio l'iniziativa Parole O/stili: <https://paroleostili.it/>.

**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 6**

**COMUNICAZIONE  
E MARKETING DIGITALE**

## 6.1 L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI NELL'AMBITO DELLA COMUNICAZIONE DI IMPRESA, I MEDIA DIGITALI E I SOCIAL MEDIA

di Simone Carlo e Elisabetta Locatelli<sup>30</sup>

Negli ultimi due anni il mondo della comunicazione d'impresa ha continuato sulla strada di una incessante evoluzione, sia rispetto alla nascita di nuove piattaforme (pensiamo tra gli altri al crescere significativo della presenza nella case di elettrodomestici connessi e con schermi), sia a nuovi device (smartwatch e device comandati vocalmente, come Amazon Echo, Google Home sono sempre più popolari) e nuovi formati pubblicitari (negli ultimi mesi si segnalano alcuni interessanti esperimenti di pubblicità televisiva erogata in modalità programmatic advertising). Al centro di tale evoluzione (per non dire rivoluzione) c'è la pervasiva digitalizzazione che impatta tutti gli aspetti della comunicazione, sia nel lato produttivo sia distributivo di contenuti mediali e pubblicitari. Tale evoluzione (di carattere tecnologico) si lega fortemente anche a un cambio di paradigma nel rapporto tra aziende e consumatore, dove la dimensione relazione, performativa

e comunicativa è importante almeno quanto la "semplice" vendita del prodotto e del servizio.

A tali innovazioni di tipo tecnologico, economico e culturale si affianca anche una evoluzione del mercato del lavoro, con la nascita e la ridefinizione di numerose figure professionali del mondo della comunicazione d'impresa, la richiesta di nuove competenze, così come la messa in crisi di professionalità meno richieste perché obsolete.

Almed – Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, anche attraverso l'osservatorio privilegiato costituito dai propri master dell'area digital communication e advertising<sup>30</sup> si è posta l'obiettivo di comprendere come, sotto la spinta della rivoluzione digitale, da un lato le filiere produttive e le figure professionali si stanno riorganizzando e dall'altro come cambiano le competenze richieste ai differenti profili di professionisti.

<sup>29</sup> L'intero capitolo è stato discusso congiuntamente dai due autori. L'introduzione, il paragrafo 1 e 3.1 sono stati stesi da Simone Carlo, le conclusioni, il paragrafo 2, 3.2 e 3.3 da Elisabetta Locatelli.

<sup>30</sup> Dell'area digital communication e advertising di ALMED fanno part il Master in Comunicazione, Marketing Digitale, Pubblicità Interattiva (in collaborazione con IAB – Interactive Advertising Bureau) e il Master in Digital Communication Specialist (in collaborazione con UNA - Aziende della Comunicazione Unite).

## 1. LA FILIERA

Nella precedente edizione del *Libro Bianco* abbiamo illustrato le connessioni e i flussi di informazioni tra i soggetti appartenenti alla filiera, identificando due circuiti che si differenziano, sostanzialmente, nei processi di valorizzazione economica delle relazioni: un circuito che è definibile come *paid*, che consiste nella produzione di comunicazione che verrà distribuita e proposta su spazi a pagamento, come avviene nel caso dei messaggi pubblicitari. Dall'altra parte un circuito chiamato *earned*, guadagnato, che invece presuppone il lavoro costante di uffici stampa e PR che mettono in gioco e a frutto dinamiche relazionali per ottenere occasioni di visibilità all'interno di spazi che non sono a pagamento, come quelli editoriali.

Ciò che è avvenuto in particolare negli ultimi due anni è stato l'ampliarsi delle occasioni per le aziende di comunicare direttamente con i consumatori attraverso i circuiti informali delle conversazioni sui social network ma anche delle properties aziendali, come siti web, pagine Facebook, canali YouTube, che offrono inediti spazi di visibilità.

I soggetti all'interno di questa filiera sono stati coinvolti in un processo di veloce mutamento, trainato in primis dall'evoluzione del panorama digitale ma anche da un progressivo spostamento dei processi di intermediazione, dove alla tradizionale agenzia media si sono affiancati soggetti (per lo più ad alto tasso tecnologico) operanti nella gestione dei processi automatizzati (e diretti) di compravendita di spazi pubblicitari tra aziende e concessionarie.

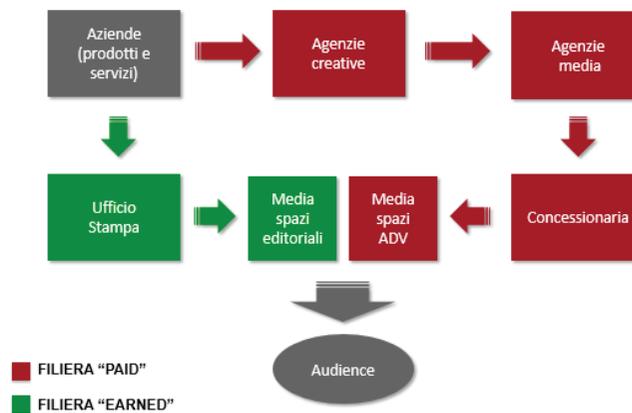


Figura 1 - La filiera della comunicazione d'impresa (digitale)

- **Le aziende:** negli ultimi due anni sempre più aziende hanno proseguito il processo di *mediatizzazione* nel quale da semplici realtà che producono servizi e prodotti, si sono trasformate (anche) in vere e proprie *media company*. Le aziende cioè sono state coinvolte direttamente attività comunicativa di un livello di raffinatezza e sofisticazione senza precedenti, in particolare attraverso strategie di dialogo diretto con l'utente finale attraverso i social network ma anche attraverso piattaforme di e-commerce, dove le attività di comunicazione, marketing e vendita confluiscono. Rispetto alle ultime tendenze, vi è il crescente impegno diretto delle aziende a sviluppare internamente delle competenze digitali, in passato esternalizzate nelle agenzie creative e digitali. Infine continua il processo per cui, alcune grandi aziende, si stanno dotando di *unit* di pianificazione pubblicitaria

che acquistano direttamente dalle concessionarie spazi di visibilità e advertising. Un'ultima interessante novità degli ultimi anni è la crescente centralità nelle strategie di comunicazione/marketing delle aziende non solo dei tradizionali OTT quali Facebook e Google, ma anche di Amazon e l'investimento in risorse per la costruzione di strategie di comunicazione (e acquisto di spazi pubblicitari) sull'importante e-commerce (vedi box a cura di Mattia Stuari).

- ▶ **Gli uffici stampa:** continua la ridefinizione del ruolo degli uffici stampa, sempre meno considerati semplici mediatori con il mondo giornalistico ma sempre più legati alla produzione di contenuti digitali che contattano direttamente l'utente attraverso i social network e al monitoraggio degli effetti della comunicazione digitale (ma non solo) sulla rete.
- ▶ **Le agenzie (creative):** le agenzie creative continuano il loro processo di evoluzione e trasformazione (e per alcuni aspetti, crisi). La perdita di centralità della "creatività" nella costruzione delle strategie di marketing, a favore di soluzioni più a performance, ha indebolito le agenzie tradizionali. Alcune di esse sono riuscite a ripensare i propri servizi, mettendo a frutto delle risorse non solo nell'ambito *paid*, quindi nello sviluppo di attività di comunicazione in spazi commerciali (gli spot, le promozioni, ecc.), ma anche nell'attivare comunicazioni *non paid*, come per esempio le attività *viral*, *guerrilla marketing*, *unconventional marketing*, *real time marketing*. Se le grandi agenzie tradizionali sembrano soffrire, viceversa gli ultimi due anni hanno visto ulteriormente crescere di potere e fatturato agenzie (di grandezza media) *only digital*, sempre

meno solo creative ma sempre più sensibili allo studio di soluzioni tecnologiche e alla elaborazione dei trend e dei dati, competenze fino a pochi anni fa interne solo ai centri media.

- ▶ **I centri media:** anche per i centri media, al pari delle agenzie, gli ultimi due anni hanno rappresentato un periodo particolarmente sfidante. È continuato il processo evolutivo che ha portato i centri media da semplici pianificatori dell'attività comunicativa e responsabili d'acquisto degli spazi pubblicitari a essere consulenti strategici (anche per l'articolazione di strategie di contenuto e creative), analisti delle audience e delle performance delle campagne comunicative, operatori attivi nell'acquisto di inserzioni attraverso nuove modalità online di compravendita come per esempio il programmatic buying<sup>31</sup>. L'agenzia media diventa così un soggetto che da una parte sviluppa al suo interno ruoli professionali di ricerca, strategia e consulenza (anche creativa) ma anche sempre più lavoratori con una forte preparazione tecnica, analitica e predisposta allo studio e interpretazione del dato numerico.
- ▶ **Le concessionarie:** negli ultimi anni è continuato il processo di ridefinizione del ruolo delle concessionarie, da una parte nel loro ruolo di consulenti di contenuto per esempio attraverso lo sviluppo di branded content (con l'impegno di figure professionali di comunicazione e marketing) dall'altra di hub tecnologici impegnati nella compravendita di spazi online della pubblicità con

31 Vedi oltre.

tecnologie e piattaforme di programmatic buying (con il coinvolgimento di professionisti dell'analisi e gestione dei dati).

Al di là della trasformazione e dell'evoluzione dei tradizionali attori della filiera della comunicazione d'impresa, negli ultimi anni si è visto l'affermarsi di nuovi soggetti e tipologie di imprese, nate in particolare da processi di innovazione tecnologica. Oltre ormai al consolidarsi di social network site e dei motori di ricerca (imprescindibili luoghi di contatto tra brand e consumatori), gli ultimi anni si sono caratterizzati dalla crescita di importanza del ruolo dei **fornitori di soluzioni tecnologiche**: sono soggetti terzi che offrono al mercato soluzioni B2B per rendere più efficiente i processi di profilazione e contatto degli utenti (monitoraggio, retargeting), compravendita degli spazi (RTB, affiliazione), supporto nello sviluppo di contenuti digitali (agenzie digitali verticali specializzate in implementazione di siti, app, mobile, native advertising, video advertising, SEO).

Infine è da tenere in considerazione il crescente ruolo delle tradizionali società di consulenza nell'offrire il proprio know-how alle aziende nella definizione dei processi di trasformazione digitale e, sempre di più, anche nella gestione degli asset di comunicazione e nella costruzione di strategie di marketing e pianificazione digitale, spesso in competizione con i centri media.

## 2. I PLAYER

L'evoluzione del settore della comunicazione digitale, come descritto nel paragrafo precedente, ha visto mutare la filiera e modificare la relazione fra i soggetti.

Il cambiamento ha interessato anche i player con cui il mercato del lavoro della comunicazione digitale si deve confrontare.

Fra i nuovi player emersi con forza negli ultimi anni figurano certamente gli **Influencer**. Nell'ambito di percorsi di fruizione mediale frammentati e sempre più transmediali, con un cambio delle diete e dei percorsi informativi (Rapporto Censis, 2018) e di acquisto che incrociano online e offline in modo eterogeneo (si pensi ai fenomeni ormai noti come il webrooming e lo showrooming, il ROPO – Research Online, Purchased Offline), di giovani generazioni (come la generazione Y e Z) che fruiscono l'informazione e i media broadcast in modo differente dalle generazioni precedenti, è complesso per le aziende riuscire a trovare percorsi standard di comunicazione. La direzione che le imprese intraprendono è quella della costruzione di strategie di comunicazione *taylor made* per i singoli prodotti, eventi o circostanze e in cui sempre di più si possa offrire all'utente/cliente un'esperienza di comunicazione multicanale. All'interno di questo percorso gli Influencer rappresentano uno snodo importante perché sfruttano al meglio le reti sociali e incrociano gli interessi degli utenti. Spesso interpretati come *opinion leader*, ovvero come snodi di diffusione delle informazioni al pubblico, il fenomeno dell'influencer marketing ha assunto dimensioni importanti negli ultimi anni, diventando una componente del media plan delle aziende.

Per quanto riguarda la modalità di relazione con gli Influencer, si possono distinguere due approcci: uno legato alla filiera degli *earned media* tipico delle media relation, in cui gli influencer sono coinvolti in test di prodotto o in eventi a titolo gratuito; il secondo legato alla sfera dei *paid media*, in cui gli Influencer sono interpretati come veri e propri media di cui acquistare uno spazio o con cui instaurare una collaborazione remunerata. Questo approccio non si limita alla richiesta di foto o video brandizzati, ma si spinge nelle occasioni più virtuose alla creazione di veri e propri *branded content* o di cocreazione di prodotto in cui c'è una stretta forma di collaborazione fra il brand e l'Influencer (ad esempio capsule collection o limited edition).

Altri player che sono emersi in questo settore sono *realtà specializzate nell'Influencer marketing* che consentono ad aziende ed agenzie di gestire il fenomeno. Fra i player più interessanti degli ultimi anni si possono citare Buzzoole, piattaforma di influencer marketing basata sull'intelligenza artificiale, e Friendz, piattaforma che consente ai microinfluencer di ottenere una remunerazione per il proprio lavoro aderendo a campagne lanciate dai brand.

La costellazione di attività legate agli Influencer ha generato anche la nascita di altre realtà: le **attività imprenditoriali gestite dagli Influencer** stessi e le **agenzie di talent management**.

Per quanto riguarda le prime, esse raccolgono l'insieme delle attività collegate all'Influencer/talent: gestione dei contenuti social, relazioni con i brand, sviluppo di proprie linee di prodotto e di negozi online e offline, talvolta anche occupandosi di gestirne altri. Fra le realtà più consolidate nate attorno a un talent vi sono The Blonde Salad (Chiara Fer-

ragni), ClioMakeup/Team Clio (Clio Zammatteo), Salvatore Aranzulla, Sonia Peronaci, Cristina Fogazzi/L'Estetista Cinica. Le **agenzie di talent management** si occupano invece da esterni di gestire lo sviluppo dei talent, attraverso la costruzione di un piano editoriale e di una strategia di comunicazione a partire dai contenuti forti già realizzati dal talent, e di organizzare la collaborazione con i brand gestendo contemporaneamente più soggetti. In questo ambito si possono citare a titolo esemplificativo agenzie come NewCo Management, Showreel, Divimove, Studio71. Anche questi sono interessanti ambiti in cui i giovani possono trovare sbocchi lavorativi.

Un secondo ambito in cui sono emersi nuovi player è quello della **selezione e della gestione delle risorse umane**. A fronte della crescita dell'importanza delle soft skills e della capacità di sapersi inserire in modo proattivo nel mondo del lavoro, sono nate agenzie che hanno attivato nuove modalità di selezione del personale attraverso l'elaborazione di un brief e la sua valutazione in maniera blinded da parte dell'azienda come Just Knock.

Un terzo ambito che ha visto trasformarsi i propri player è quello delle **associazioni di categoria** che sono chiamate non solo ad aggregare agenzie o aziende, ma che si mettono in campo anche come soggetti che offrono occasioni di formazione per consentire agli associati, e non solo, di conoscere i mutamenti del settore. Per quanto riguarda la formazione sono diversi i soggetti che si sono messi in campo erogando master o corsi executive fra cui anche editori come Class e RCS oltre alla storica attività del Il Sole 24 Ore.

Un quarto ambito, infine, di soggetti è quello che si occupa in modo verticale e altamente professionalizzato di **servizi**

**innovativi di marketing e advertising**, come Xingu, società di Amazon marketing a cui è dedicato uno dei due approfondimenti del capitolo.

### 3. LE PROFESSIONI

Il carattere mutageno degli ambienti di rete si riverbera sui profili professionali, che sono soggetti come e più che negli altri ambienti mediali a una costante trasformazione (Xhaet, Fidora, 2015). È possibile raccogliere le professioni nell'ambito del digital e le competenze che esso richiede in tre ambiti: i **profili in crescita**, i **profili consolidati** e le **competenze trasversali**.

#### 3.1 I PROFILI IN CRESCITA<sup>32</sup>

Fra i nuovi profili, per esempio compare il **Brand Journalist**. Anche in Italia sta crescendo l'interesse nelle aziende verso la costruzione della narrazione dei propri brand che vada al di là della semplice promozione pubblicitaria ma che si sposti sempre di più verso un concetto ampio di informazione sulla marca, i suoi valori, l'azienda e le sue attività. Se infatti i brand diventano sempre più dei broadcaster che producono contenuti editoriali, la natura della comunicazione prodotta si articola in forme sempre più sofisticate, multimediali, ingaggianti, lunghe. Il Brand Journalist è il professionista che, all'interno delle agenzie o direttamente nelle aziende, offre ai brand l'opportunità di raccontare la propria storia e di trasformarsi così in vere e proprie news corporation. Il Brand Journalism è quindi una professione a cavallo tra il giornalismo vero e proprio (nella sua capacità di rendere pubbliche storie rilevanti, di saper scrivere e produrre contenuti per diversi ambienti digitali multimediali) e

le professioni più legate al marketing e alla comunicazione aziendale, in considerazione del fatto che l'obiettivo ultimo rimane la definizione e comunicazione dell'identità della marca e dei suoi valori per una finalità di business ma anche per una certa attenzione nei confronti delle metriche di valutazione dell'efficacia delle strategie di comunicazione. Un secondo profilo professionale che sta acquistando rilevanza è quello del **Programmatic Specialist**. A fronte dell'aumento dell'investimento pubblicitario pianificato attraverso piattaforme di *programmatic advertising*, aumenta anche la richiesta di figure professionali in grado di gestire le piattaforme di compravendita di spazi pubblicitari digitali.

Programmatic Specialist sono dunque professionisti, impiegati nei centri media, nelle concessionarie (e, in maniera residuale ma in crescita, nelle aziende) in grado di operare su piattaforme di analisi ed elaborazione dati. Tra le competenze e le attitudini del Programmatic Specialist vi è l'uso di Excel, capacità analitiche, la conoscenza della lingua inglese (le piattaforme sono spesso in inglese) ma anche la capacità di comprendere e prefigurare le dinamiche di comportamento dei pubblici in rete. Non è dunque un profilo completamente analitico né statistico, ma rivestono una certa importanza le doti strategiche e la conoscenza del contesto digitale in cui gli utenti si muovono.

#### 3.2 I PROFILI CONSOLIDATI<sup>33</sup>

Il panorama delle professioni digital è abitato anche da **professioni più consolidate**, per quanto anch'esse giovani. Il

<sup>32</sup> Per un approfondimento sulle professioni digitali cfr. anche G. Xhaet, G. Fidora, *Le nuove professioni digitali Risorse, opportunità e competenze per la tua carriera online*, Milano: Hoepli 2015.

<sup>33</sup> Per un approfondimento sulle professioni digitali cfr. anche G. Xhaet, G. Fidora, *Le nuove professioni digitali Risorse, opportunità e competenze per la tua carriera online*, Milano: Hoepli 2015.

**Social Media Manager**, per esempio, è chi si occupa della gestione dei profili sui social media dell'azienda o dell'istituzione. Oltre a conoscere approfonditamente le dinamiche che caratterizzano i social media, il Social Media Manager ha competenze di scrittura e di elaborazione grafica/video editing, soprattutto nel caso in cui lavori in realtà piccole dove si occupa di gestire tutto il processo produttivo dei contenuti da pubblicare. Le soft skills che lo caratterizzano sono le doti relazionali per poter interagire con tutti i soggetti dell'azienda che si trovano a dover comunicare sui social media (es. Brand Manager, Copy, Art, responsabile marketing), ma anche per sapere gestire il corretto tone of voice sui social media. È richiesta inoltre una competenza nella lettura delle analitiche e delle piattaforme di reporting specializzate. Il Social Media Manager è una figura che si trova tipicamente in agenzia ma sempre di più anche le aziende tendono ad internalizzarla, magari in supporto al lavoro specializzato di agenzia. Sempre di più il Social Media Manager rappresenta il punto d'accesso in agenzia o in azienda per giovani che vogliono iniziare la loro carriera nella comunicazione del digitale, anche già dopo il percorso di una laurea triennale.

Un secondo profilo presente da tempo è quello del **Community Manager**, ovvero colei o colui che lavora a stretto contatto con il Social Media Manager per la gestione dei profili sui social media ma si occupa principalmente dell'interazione con la community, moderando e rispondendo ai messaggi, individuando issue critiche e relazionandosi anche con il customer care per quelle realtà che ne prevedano la gestione attraverso personale dedicato. Il Community Manager si caratterizza per spiccate doti di relazione, pazienza ed elevata resistenza allo stress.

**(Digital) PR Specialist** è, invece, la figura che si occupa della gestione delle relazioni dell'azienda sul web, attraverso il contatto con le testate digitali, i blog specializzati e la gestione delle relazioni con gli influencer e tutti gli stakeholder dell'azienda. Si occupa anche del monitoraggio della reputazione aziendale sul web, attraverso tool dedicati, all'individuazione di potenziali issue critiche e della loro gestione. Data l'elevata integrazione fra online e offline sempre di più agli specialisti di PR è richiesta una competenza sia sui media offline che su quelli online. Come per le due figure precedenti, il Digital PR Specialist si caratterizza per elevati doti di relazione ed organizzative. Si tratta di una professionalità presente sia in agenzie verticali che in azienda.

Una figura strategica nella gestione dei progetti complessi e che rappresenta il raccordo fra le varie figure coinvolte nel suo sviluppo è poi quella del **Project Manager**. Anche in questo caso si tratta di una posizione presente da tempo. Il Project Manager ha il compito di tenere le fila dei progetti, fissare gli obiettivi per il team, garantire che le scadenze e il budget siano rispettati. Si tratta di una figura la cui richiesta è aumentata da parte delle agenzie per poter gestire progetti complessi, che coinvolgono per esempio più team o più piattaforme.

Come per la figura precedente anche il **Web Analyst** è un profilo pienamente integrato nella filiera e in crescita per quanto riguarda le richieste in agenzia. Il Web Analyst può occuparsi di diverse aree: web analysis, social media analysis, social media listening. Nel primo caso il Web Analyst si occupa di analizzare le performance dei siti web, nel secondo caso il suo lavoro è quello di analizzare le performance sui social del cliente ed eventualmente dei suoi competitor, nel

terzo caso si occupa di “ascoltare” la rete, ovvero di individuare le conversazioni interessanti rispetto ai temi individuati dal cliente sui social media o nel web (per esempio forum, testate online, blog). Tali dati possono essere utilizzati sia per la valutazione a posteriori delle attività di comunicazione sia per trarre insight utili al fine di progettare nuove attività. Fondamentale per il Web Analyst è la competenza d’uso delle piattaforme dedicate e della gestione della reportistica. Storicamente è una figura proveniente da percorsi di formazione come statistica o matematica, ma sta crescendo la presenza di Web Analyst provenienti da percorsi di formazione umanistica o di comunicazione per la capacità di contestualizzare e interpretare i dati.

Altri due profili chiave sono quello del **Digital Strategist** e del **Digital Account**. Il Digital Strategist si occupa di ideare e sviluppare le campagne di comunicazione, in ottica transmediale e multicanale. Deve avere competenze nella lettura degli insight, a livello macro e micro, e la capacità di tradurli in attività di comunicazione. Deve essere curioso e attento agli sviluppi della tecnologia e delle piattaforme unendo competenze creative con una forte conoscenza dei mezzi. Il Digital Strategist può avere due declinazioni: una in ambito creativo, e quindi essere la persona che costruisce la campagna di comunicazione in ambito per esempio dei social media, oppure in ambito media come Strategic Planner dove invece andrà a sviluppare la scelta strategica delle piattaforme su cui distribuire le campagne. Per tutte le competenze richieste si tratta in genere di una figura con una certa seniority. Alla figura di Digital Strategist si accede infatti dopo un percorso come Community e Social Media Manager o dopo un’esperienza come Digital Media Planner.

Il **Digital Account** si occupa invece di seguire il cliente in tutto lo sviluppo delle attività digitali, dalla raccolta del brief alla reportistica. Si tratta di una figura chiave in agenzia dove l’account è lo snodo che collega gli specialisti verticali con il cliente. Un account deve possedere elevate competenze relazionali e organizzative per gestire sia i team coinvolti sia la parte operativa del progetto. Sempre di più agli account sono richieste inoltre competenze nella lettura degli insight e creative per poter individuare le esigenze del cliente e saperle mettere in relazione con le professionalità d’agenzia.

### 3.3 LE COMPETENZE

Per quanto le professioni digitali siano in una fase di forte specializzazione, un’osservazione sul campo delle dinamiche occupazionali e dei processi di placement negli studenti dei master “digital” di Almed rivelano l’esistenza di un plesso di competenze trasversali che vengono richieste dal mercato indipendentemente dalla mansione che si va a ricoprire:

- anche nei profili più umanisti, è apprezzata una predisposizione alla comprensione delle dinamiche economiche e di business;
- cresce la richiesta di competenze di public speaking e la capacità di saper costruire delle presentazioni efficaci (Power Point, Keynote o Prezi);
- le competenze analitiche vengono considerate sempre di più fondamentali non solo per i profili professionali più da analyst, ma tutti i professionisti della comunicazione;
- anche per i profili più umanisti risulta essere sempre più importante la capacità di usare fogli di calcolo in manie-

- ra evoluta e il pensiero analitico e la conoscenza delle principali metriche di Internet, sia lato audience sia lato advertising;
- viene richiesta la conoscenza delle logiche e dei linguaggi di funzionamento degli ambienti digitali, dei linguaggi di programmazione (html) e una certa attenzione per il mondo del coding di base, come elemento per comprendere le logiche di funzionamento degli strumenti digitali;
  - fra le soft skills più richieste vi è anche la capacità di lavorare in team e di essere costantemente aggiornati sull'evoluzione della comunicazione digitale, sui trend e sulle piattaforme;
  - imprescindibile è la conoscenza avanzata dell'inglese, che spesso risulta essere un elemento decisivo nelle fasi di selezione.

In sintesi, quello della comunicazione digitale è un settore consolidato, in cui la filiera e i player appaiono definiti sebbene emergano periodicamente nuovi soggetti con cui confrontarsi. La pervasività della comunicazione digitale e i processi di *digital transformation* fanno sì che esso sia un settore con cui tutti i soggetti del mercato si devono confrontare e in cui si assiste sempre di più a ibridazioni e contaminazioni con le forme tradizionali di comunicazione.

Ai giovani che intendono affacciarsi a questo settore è quindi richiesto di possedere certamente competenze verticali e soft skills acquisibili attraverso i percorsi di studio, ma anche di sviluppare un'attitudine alla formazione e all'aggiornamento permanente per poter rimanere sempre al passo con i tempi, come evidenzia anche l'approfondimento dedicato alle startup.

## IL TESTIMONE. LAYLA PAVONE

Consigliere delegato – Chief Innovation & Marketing and Communication at Digital Magics

*Layla Pavone è Consigliere delegato, Chief Innovation & Marketing and Communication at Digital Magics. È stata Presidente di IAB Italia, chapter dell'Interactive Advertising Bureau associazione internazionale per lo sviluppo e la promozione della pubblicità interattiva e oggi ne è il Presidente Onorario e dal 2012 al 2015 è stata Presidente del centro Studi ASSOCOM (associazione che raggruppa le imprese di comunicazione) e membro del Consiglio di amministrazione di Audiweb. Nel 2003 ha fondato IAB Forum, ad oggi l'evento più importante nel mondo dell'advertising online. Ha ricoperto ruoli dirigenziali in Italia e all'estero nell'ambito del marketing e del marketing digitale. Ha fatto parte del Consiglio direttivo di Italia Startup (associazione che rappresenta l'ecosistema delle giovani imprese innovative). È docente e condirettrice del Master Almed/Università Cattolica del Sacro Cuore Digital Communication Specialist.*

### Qual è lo stato delle startup oggi?

Lo scenario delle startup è in costante crescita. Le startup oggi sono l'avanguardia dello sviluppo di una qualunque azienda soggetta alla digital transformation, rappresentano il faro, l'osservatorio privilegiato del *tipping point* che stiamo vivendo.

Il registro delle imprese ha un apposito registro delle startup e oggi siamo a quasi 10.000 imprese innovative ad alto profilo tecnologico, registrate alla Camera di Commercio e circa 3.000 PMI innovative. Queste startup non afferiscono tutte al mondo del digitale ma una gran parte assolutamente sì. Quando si parla di aziende digitali infatti la soglia d'ingresso in termini di investimenti è più bassa che in

altri settori in quanto, spesso, gran parte dell'execution si basa sul software e sul design e non su infrastrutture hardware.

Rispetto ai singoli settori, è difficile definire quale di essi stia beneficiando maggiormente della spinta innovativa della disruption e dell'innovazione dei nostri talenti italiani. Sicuramente l'intelligenza artificiale è un ambito, peraltro trasversale, che impatta e impatterà sullo sviluppo di moltissime industry, facendo fare dei grandi salti in avanti dal punto di vista dell'innovazione. Un esempio per tutte è il settore del media e marketing, che al momento appare "plafonato", ma io credo che nel giro di qualche anno vedremo di nuovo un grande fermento proprio grazie all'ingresso dell'intelligenza artificiale nelle piattaforme marketing e di pianificazione, che consentirà alle aziende una conoscenza sempre più diretta e approfondita dei comportamenti degli individui consumatori arrivando alla vera applicazione degli strumenti di predictive marketing. Il marketing e l'advertising restano dal punto di vista delle figure professionali ricercate dalle aziende ed in particolare dalle startup fra quelle più richieste. Essere in grado di gestire le piattaforme e i device digitali in termini di comunicazione rappresenta un asset importante per una startup, in particolare la gestione dei social media sia dal punto di vista delle PR che dal punto di vista della pianificazione pubblicitaria e della capacità di analizzarne i risultati continua a rimanere un ambito su cui vale la pena investire. Non sono infatti d'accordo con chi sostiene in maniera anche un po' provocatoria che il mestiere del Social Media Manager fra qualche anno scomparirà. Fare pianificazione su Facebook, Instagram, Google, LinkedIn e sulle altre numerose piattaforme social è la modalità con cui oggi una startup può ottenere ottimi risultati in termini di obiettivi brand awareness e di call to action. Non dimentichiamo che questi canali o media che dir si voglia sono i più frequentati dalle generazioni meno *agé* o anziane per essere più diretti: le audience più giovani (sotto il 50 anni) sono bassi fruitori dei media tradizionali mentre Internet è

il loro ambiente naturale. Inoltre oggi il Growth Hacking che, come spiega molto bene Wikipedia<sup>34</sup>, è un processo di rapida sperimentazione attraverso una serie di canali di marketing per individuare i modi più efficaci per far crescere un business e che spazia dinamicamente dal SEO al SEM, dall'E-mail Marketing ai social network consentendo di effettuare rapidamente gli A/B test. Infatti, a differenza del web marketing tradizionale il Growth Hacking utilizza “strategie a basso costo ed innovative, come ad esempio Social Media e Viral Marketing, ed è per questo particolarmente indicato per Startup”<sup>35</sup> e PMI. Le stesse “Facebook, Twitter, Uber, AirBnB e Dropbox sono solo alcune delle imprese che sono diventate grandi grazie al Growth Hacking”<sup>36</sup>.

Le altre due professionalità più ricercate da una startup sono quelle legate allo sviluppo del codice, ovvero alla programmazione ed all'analisi critica dei big data fondamentali per la business intelligence. Il **programmatore** (noto anche come **Developer**, ovvero sviluppatore) è la persona che segue tutta la fase di sviluppo di un software. Inoltre come dicevo poc'anzi, c'è la professione del **Data Scientist** che porta in dote alla startup, la capacità di interpretare e “mettere a frutto” tutto il mondo dei dati nella loro accezione più ampia è senz'altro un altro ambito professionale che offre grandi opportunità di crescita. Come dice ancora Wikipedia, “i metodi della scienza dei dati (spesso associati al concetto di *data mining*) si basano su tecniche provenienti da varie discipline, principalmente da matematica, statistica, scienza dell'informazione, e informatica”<sup>37</sup>, sociologia, psicologia, “in particolar modo nei seguenti sottodomini: intelligenza artificiale (o apprendimento automatico), basi di dati e

visualizzazione dati o business intelligence [...]. Il ruolo di scienziato dei dati è stato definito dalla *Harvard Business Review* come “la professione più *sexy* del ventunesimo secolo” ed è considerato uno dei quattro ruoli chiave preposti all'utilizzo sistematico dei *big data* nelle aziende”<sup>38</sup> e nelle startup.

### Quali sono le competenze richieste per lavorare in una startup?

Cinquant'anni fa per sviluppare un'impresa era sufficiente essere un imprenditore appassionato e resiliente, doti ancora oggi indispensabili, oltre naturalmente ad avere una buona idea da sviluppare e mettere in produzione. Tutto era molto più semplice. Oggi per essere un imprenditore occorre avere competenze trasversali di base, che spaziano dalla capacità di interpretare i fenomeni di scenario socio-economico internazionale, fino ad altre tematiche più tecniche come il GDPR.

Chi fa l'imprenditore, il CEO del 2020 deve essere competente in vari ambiti, si tratta in definitiva di essere anzitutto un po' tuttologi, ovvero in grado di carpire e governare tutti gli aspetti chiave e tutte le professionalità necessarie oggi in azienda per essere in grado di relazionarsi con loro. Uno dei temi critici oggi è per il top management o per le funzioni apicali è relativo al capire come essere un bravo leader ovvero un bravo coach di team di lavoro fatti spesso da persone molto giovani, molto competenti in alcuni ambiti specifici ma che d'altro canto che non hanno la minima esperienza aziendale perché spesso escono dall'università senza avere maturato la minima esperienza in azienda.

Quando per esempio organizziamo corsi di accelerazione per gli startupper che selezioniamo, nella nostra attività di “business incubator” negli ambiti che riteniamo altamente strategici, cerchiamo

34 [https://it.wikipedia.org/wiki/Growth\\_hacking](https://it.wikipedia.org/wiki/Growth_hacking).

35 *Ibidem*.

36 *Ibidem*.

37 [https://it.wikipedia.org/wiki/Scienza\\_dei\\_dati](https://it.wikipedia.org/wiki/Scienza_dei_dati).

38 *Ibidem*.

sempre di individuare rapidamente i loro gap o punti di debolezza, con l'obiettivo di colmarli nell'arco di qualche mese in modo che possano essere rapidamente in grado di gestire un'azienda fatta e finita.

Non si tratta però di un mind set tipico degli startupper, ma anche di chi andrà a lavorare in azienda per fare il manager, perché le aziende di oggi saranno vincenti domani solo se sapranno governarne i processi, sempre attraverso la tecnologia e il digitale.

Quindi, in sintesi, oggi è richiesta una capacità di aggiornamento costante e di costruire un bagaglio di competenze trasversale. Si tratta proprio di un nuovo paradigma culturale unitamente alla consapevolezza che il digitale è una leva fortissima per la crescita e lo sviluppo di un'azienda.

#### **Da qui ai 5 anni quali sono gli sviluppi che vedi nel mondo delle startup digitali?**

Una parola chiave di oggi, che tutti, a mio avviso, dovremo capire fino in fondo nelle sue implicazioni ed applicazioni, è la blockchain. Una volta compresa nei suoi meccanismi di base ci si rende conto che la blockchain è veramente una nuova rivoluzione, come lo è stata la nascita di Internet o il web 3.0, ovvero come quando ci sono stati quei grandi salti dal punto di vista tecnologico e della capacità di governare i processi della rete. Si tratta dell'ennesima rivoluzione che ci fa anzitutto comprendere come non ci sia limite all'innovazione tecnologica. La blockchain sarà un processo totalmente trasversale e che consentirà di risolvere ad esempio alcune tematiche cruciali che sono in discussione da qualche anno, come la possibilità di gestire in totale trasparenza e correttezza la supply chain dell'advertising: credo infatti che la blockchain nell'ambito del programmatic advertising interverrà in maniera molto importante come fattore risolutivo della diatri-

ba che si è aperta tra chi compra e chi vende e che sta minando la strategicità di questo importante ambito della comunicazione d'impresa.

# I NUOVI LAVORI. PROFESSIONI DI AMAZON

di Mattia Stuani – CEO di Xingu

Se Amazon avesse una carta di identità, in segni particolari probabilmente troveremmo scritto: 600.000 dipendenti e quasi 200 miliardi di dollari di fatturato, derivanti da piattaforma e-commerce, da servizi web ma anche da quella voce “altri ricavi” in cui si trova, tra le altre, anche l’advertising.

Parlare di Amazon, quindi, significa parlare di un colosso che, in meno di 30 anni, ha ampliato il suo business a molteplici settori mantenendo come filo conduttore l’innovazione tecnologica derivante dalla diffusione e dal potenziamento dell’Internet.

In questo breve paragrafo, sarà mia cura evidenziare brevemente le conseguenze dal punto di vista delle principali **professioni digitali**, figlie di quella disrupting innovation che l’avvento e il continuo consolidamento del colosso di Seattle, hanno portato sul mercato globale. Alcune sono interne ad Amazon stessa, altre riguardano i brand che vendono ad Amazon o tramite Amazon, mentre altre ancora riguardano imprenditori indipendenti o società esterne che hanno saputo cogliere l’opportunità di crearsi un nuova professionalità.

Vediamone le più importanti.

## L’Amazon Vendor Manager

Molte sono le figure professionali digitali all’interno di Amazon di cui alcuni esempi sono i Developer, gli Advertising Account, i Programmatic Specialist, Digital Advertising Sales, Brand Manager, Content Manager, Digital Marketing Manager ecc.

La figura all’interno di Amazon di cui voglio approfondire il ruolo è quella che secondo il mio punto di vista, rappresenta la natura re-

tail di Amazon: il **Vendor Manager**. Centinaia di Vendor Manager si relazionano con i brand che vendono ad Amazon. Questi si occupa delle negoziazioni con i principali brand, della selezione dei prodotti interessanti da acquistare, dei volumi di acquisto, delle politiche commerciali di vendita. In generale, il suo obiettivo è che il conto economico di Amazon sia positivo e che il consumatore trovi in Amazon la migliore selezione di prodotti al miglior prezzo sul mercato.

Nel corso del tempo, questa figura si è evoluta parallelamente all’evolversi della piattaforma. Oggi, la tecnologia è un valido assistente del Vendor Manager grazie allo sviluppo di tool in grado di analizzare la gigantesca mole di dati raccolti nel tempo da Amazon. Il Vendor Manager esperto, inferisce con buona approssimazione i trend di vendita dei prodotti che, immancabilmente, Amazon vende poi con la massima efficienza. È la massima espressione di data driven E-tail.

## Amazon nei brand

Negli ultimi anni, Amazon sta assumendo un ruolo egemone sia come touchpoint nel consumer journey, sia come canale di vendita. È diventato fondamentale per i brand capire come contestualizzare l’esistenza di Amazon all’interno della propria strategia di marketing e di distribuzione.

Ad oggi, si è ancora lontani dall’averne un team specializzato e internalizzato alle aziende. In alcuni casi, Amazon viene gestito dal responsabile Trade Marketing o Retail, altre volte dal team che segue l’e-commerce, o dal team di digital marketing, in altri casi vi è spesso una frammentazione di gestione che comporta disefficienza e superficialità.

Negli Stati Uniti, mercato di punta per Amazon dove i brand sono stati costretti a fare i conti con Amazon da parecchi anni, si nota che

circa il 50% dei brand ha internalizzato la gestione della paid search su Amazon.

È un dato di fatto che le aziende dovranno stare al passo con le evoluzioni di Amazon e delle competenze specifiche richieste per una profonda comprensione delle complicate logiche. Amazon è un ambiente molto competitivo, regolato da algoritmi sofisticati dove vince il miglior prodotto ma dove il “pilota” fa il 50% del successo dello stesso. Molte aziende presto ricercheranno figure specializzate.

### **I nuovi imprenditori**

Due fattori hanno contribuito a dare vita a un ecosistema di venditori vecchi e nuovi su Amazon: la centralità del prodotto e la logistica Amazon (FBA: Fullfillment By Amazon).

Su Amazon ci sono più di 2.500.000 seller di cui solo 20.000 hanno un fatturato che supera il milione di euro all'anno.

Come potrete immaginare, all'interno di questo numero, ci sono diverse tipologie di seller: piccoli negozianti fino a grandi distributori che usano Amazon come canale di vendita per aumentare i volumi di vendita, ma anche seller nativi, ossia nati direttamente su Amazon.

Quest'ultimo fenomeno è noto come Amazon FBA, ossia nuovi venditori che approcciano il mondo della vendita partendo direttamente dal canale Amazon avvalendosi del servizio di logistica messo a disposizione da Amazon che consente di distribuire il proprio prodotto in tutti i paesi in cui la piattaforma è presente.

Nello specifico, oggi non sono soltanto le società che esternalizzano la produzione a paesi con un basso costo della manodopera, come la Cina, bensì anche gli individui. Grazie alla Cina, che offre costi di produzione molto bassi ed alla piattaforma e logistica FBA di Amazon, oggi è possibile produrre e commercializzare un nuovo prodotto con marchio esclusivo su scala globale.

Nonostante vi siano molti casi di successo, dove singoli imprenditori partiti da zero, hanno raggiunto il successo grazie a fatturati di milioni di dollari, è necessario essere esperti del complicato mondo di Amazon e disposti a investire ingenti somme di denaro per differenziarsi e promuoversi. Inoltre, le nicchie scoperte sono sempre meno ed è quindi sempre più complicato costruire dei casi di successo anche a causa della crescente presenza dei grandi brand su Amazon.

### **Società di servizi Amazon**

L'ultimo argomento di cui voglio parlare brevemente, riguarda l'indotto di società che si sono sviluppate per fornire servizi che aiutino i seller e i grandi vendor.

La competizione, gli algoritmi sofisticati, i sempre più evoluti strumenti di advertising, le peculiarità logistiche e di piattaforma, hanno reso l'e-commerce di Amazon sempre più complicato.

Negli ultimi anni, nel mondo sono nati player tecnologici e di consulenza che aiutano i brand in varie attività. Alcuni esempi sono:

- Amazon Feed Aggregator: piattaforme che connettono Amazon ad altri touchpoint di vendita digitale e ne automatizzano alcuni processi come il caricamento e la gestione delle centinaia e migliaia di referenze a catalogo;
- Amazon Marketing Agencies: agenzie verticali che aiutano il brand a posizionare il catalogo sia organicamente, sia ottimizzando le leve di advertising;
- sistemi di pagamenti elettronici;
- Amazon influencers: professionisti che collaborano con i brand nel lanciare prodotti offrendo recensioni ad hoc e seguendo le ferree regole di Amazon;
- Amazon Alexa skills: sviluppo di applicativi per l'assistente vocale.

Probabilmente, sarebbe necessario un intero libro per parlare a fondo di questo tema, spero però di aver raggiunto lo scopo di aprire una finestra sulle opportunità che ruotano intorno al gigante di Seattle, sia in Amazon sia attorno ad esso.

## 6.2 LO SPORT IN CAMPUS. LA SFIDA DELLA FORMAZIONE

di Paola Abbiezzi

### 1. LA FILIERA

Lo sport esprime significati valoriali che coinvolgono a livello emotivo i propri pubblici, costruisce un immaginario che va al di là di una semplice restituzione della performance atletica e del risultato e si fonda su una dimensione spettacolare dettata dalla bellezza dell'immagine che incrocia le opportunità suggerite dalle nuove sfide della comunicazione.

La relazione tra lo sport e la comunicazione trova una sua riconosciuta significatività all'interno del mondo accademico già a partire dalla fine degli anni Ottanta ma è nell'ultimo decennio che si assiste a una profonda trasformazione dello scenario di riferimento, con la conseguente necessità di orientare progressivamente la formazione in linea con le nuove esigenze del mercato. La rappresentazione mediale dello sport ha tradizionalmente costituito il principale nucleo di interesse degli studi che hanno avuto come oggetto privilegiato di osservazione gli aspetti legati all'apparato informativo e spettacolare, come evidenza di un materiale di grande attrattiva. Il legame tra la mediazione dello sport e il suo pubblico ha costituito un elemento di assoluto interesse

e ha guidato gli approcci accademici sia da un punto di vista di ricerca che di formazione. Nel corso degli anni, le proposte formative rispetto all'ambito comunicativo dello sport si sono prevalentemente orientate verso la costruzione di profili professionali legati alla tradizionale professione giornalistica e produttiva<sup>39</sup>, considerando lo sport quasi esclusivamente come pre-testo che attraverso i media acquista forma e spessore.

Le innovazioni tecnologiche legate all'evoluzione della produzione televisiva hanno incentivato le aspettative di un pubblico alla ricerca di un approccio esperienziale all'evento, esso stesso subordinato all'impatto economico che le nego-

<sup>39</sup> Presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore la formazione giornalistica, che prevede anche alcuni corsi destinati alla specificità del linguaggio sportivo, è affidata al Master in Giornalismo che opera in convenzione con l'Ordine dei Giornalisti ed è un percorso formativo valido come praticantato utile per l'ammissione all'esame di Stato. La formazione legata più specificatamente agli aspetti della produzione di contenuti multimediali dello sport si è costruita in un percorso decennale di collaborazione con Sky Sport nel progetto della Summer School in Ideazione e produzione di programmi televisivi per lo sport, offerta annualmente presso Almed negli anni dal 2007 al 2017 la cui esperienza è confluita nel Master Comunicare lo sport alla sua seconda edizione nell'anno accademico 2018/2019.

ziazioni tra gli apparati produttivi e il mondo dello sport hanno progressivamente messo in atto generando una costruzione del racconto dello sport quasi esclusivamente limitata alle produzioni *premium*. A partire da questi cambiamenti, accanto alla tradizionale figura giornalistica, hanno gradualmente acquisito rilevanza alcune figure professionali in linea con le caratteristiche del *Producer*, in grado di superare il concetto di mediatizzazione informativa (sempre più limitata dai vincoli imposti dalle negoziazioni legate ai diritti di diffusione degli eventi) per declinarla in una dilatazione dei contenuti valoriali e spettacolari in linea con le esigenze delle nuove forme di fruizione e con caratteristiche utili a una disseminazione nelle nuove piattaforme distributive. L'affermazione dei social network, inoltre, ha definito nuove relazioni tra i soggetti produttori di senso e il proprio pubblico, determinando un'ulteriore trasformazione della richiesta di prodotti legati allo sport fruiti sempre più frequentemente attraverso dispositivi mobili in funzione di una sempre più marcata personalizzazione del consumo e di una ricerca di contenuti oltre la performance atletica.

In questo scenario, il mondo dello sport deve necessariamente fare i conti con nuove figure professionali che siano in grado di definire senso e contenuti adattabili alle nuove forme di comunicazione e che tengano conto del superamento dei canali di diffusione legati ai media e alle strategie comunicative tradizionali. Facebook, Twitter, Instagram e le nuove piattaforme che stanno arricchendo il panorama della comunicazione sono uno strumento sempre più importante per avviare e gestire una relazione costante con diverse tipologie di soggetti. Il mondo dello sport (le società sportive, le federazioni, le leghe ma anche i singoli atleti) deve dunque confron-

tarsi sia con la trasformazione della professione giornalistica tradizionale, sia con le opportunità offerte dalle nuove piattaforme digitali, che consentono di superare i caratteri più stringenti della produzione di informazione per avviare una relazione più diretta ed empatica con tutti i pubblici di riferimento. Ci riferiamo ai fan e appassionati, con cui mantenere e consolidare la relazione di affezione, ai tifosi più accaniti, che hanno una diversa competenza e aspettative ma anche alla necessità di veicolare le forme di una corretta gestione della tifoseria e l'identità di federazioni, club e associazioni. In questo scenario mutano anche le dinamiche di relazione con possibili partner e investitori a cui comunicare insieme alle performance anche l'identità dei club, delle leghe e delle federazioni con i loro specifici valori. Le società e le federazioni sportive operano dunque come vere e proprie *media companies*, cui si richiede di trasmettere i risultati agonistico sportivi ma soprattutto di condividere un senso di appartenenza sulla base di una dimensione valoriale condivisa.

## 2. I PLAYER

Il comparto che all'interno del mondo della comunicazione sportiva ha vissuto i cambiamenti più significativi è quello legato al concetto di *broadcasting*, ambito nel quale si sono evidenziate le principali sollecitazioni in termini di produzione e distribuzione stimulate dalle opportunità offerte dalle piattaforme OTT e dalle potenzialità di engagement che si costruiscono online attraverso l'uso dei social network. La trasformazione dello scenario televisivo tradizionale, nelle linee della convergenza e diffusione multiplatforma, suggerisce dunque un percorso di disintermediazione che da una parte, a livello televisivo, sembra tradire le istanze originarie del concetto di informazione, dall'altro si inserisce nelle metodiche di produzione a più livelli che moltiplicano i soggetti coinvolti: le società sportive, i tifosi, gli appassionati oltre alle federazioni e alle società sportive e alle aziende che operano direttamente o indirettamente nel settore dello sport. La molteplicità dei canali distributivi stimola dunque la generazione di *engagement* alimentando nuove e più complesse forme di narrazione in prospettiva *user oriented* (Ruggero, Russo, 2017).

Le principali aree di azione coinvolgono i *right holder* (società sportive, federazioni, leghe) che autoproducono i propri contenuti e si offrono sempre più spesso come vere e proprie *media companies*, mentre i media tradizionali, nell'incontro con le nuove forme di produzione e distribuzione, devono necessariamente orientare la propria attività verso una dilatazione dei contenuti per far fronte da una parte all'esborso economico necessario alla distribuzione del prodotto, dall'altra al mantenimento di una propria identità nei confronti di un pubblico sempre più esigente che tende a confrontarsi direttamente

con le proprie fonti che comprendono oltre alle società e alle discipline sportive in generale anche gli atleti stessi. Anche gli sportivi, dunque, devono esprimere una forte competenza comunicativa nella direzione del personal branding che, nel rispetto delle policies delle società sportive cui appartengono, concorre a determinare il loro posizionamento nel complesso scenario della comunicazione digital. In questo ambito, pertanto, si profila la necessità di figure professionali in grado di affiancare gli atleti nella produzione di contenuti e nella formazione al corretto uso dei dispositivi social, soprattutto nel caso di giovani professionisti.

Questa linea evolutiva della comunicazione dello sport abbraccia anche altri soggetti che, pur non appartenendo al contesto mediale, si legano allo sport come ambiente complesso che estende le proprie istanze comunicative anche verso il tempo libero e il fitness, aree nelle quali la comunicazione assume i caratteri di divulgazione legata a un corretto stile di vita che si estende ai concetti della salute in senso lato, di cui lo sport si fa veicolo indiscusso. In questo scenario la comunicazione dello sport abbraccia anche le attività di aziende che, pur non operando direttamente nel mondo sportivo, assumono un ruolo fondamentale nel diffondere lo spessore valoriale del proprio brand attraverso la promozione di azioni legate al mondo sportivo che hanno una ricaduta sociale significativa online e offline e abbracciano progetti di CSR (Corporate Social Responsibility) sia a livello di comunicazione esterna che di comunicazione interna<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Si pensi a questo proposito ai progetti di team building aziendale di ambito sportivo ma anche alla partecipazione di aziende a progetti di solidarietà legati a fund raising che incrocia iniziative sportive.

### 3. LE PROFESSIONI

La presenza di figure professionali in grado di confrontarsi con questi nuovi scenari della comunicazione dello sport è dunque cruciale. A chi intende impegnarsi in questo settore è richiesta una solida preparazione a più livelli, che sappia incrociare gli aspetti valoriali con le nuove sfide di un mondo sportivo complesso e variegato. Il Master Comunicare lo sport si propone di formare professionisti della comunicazione capaci di intercettare il mondo dello sport a partire da una solida formazione culturale per estendersi e declinarsi nelle forme della produzione di contenuti, di relazione con i pubblici, di costruzione di community sia online che offline. Comunicare lo sport, infatti, non significa solo applicare modelli comunicativi a un prodotto, ma tenere in considerazione l'unicità e la straordinarietà di questo settore. La determinazione economica di un atleta, ad esempio, si costruisce attorno alla performance ma non si esaurisce in essa, deve intercettarne l'aspetto valoriale che lo distingue dalla figura dell'*Influencer*. I comunicatori dello sport, pertanto, dovranno esprimere una propensione all'interpretazione quantitativa dei dati integrata con il rilievo qualitativo della materia sportiva. La relazione con pubblici sempre più estesi fuori dai confini nazionali, inoltre, impone a chi voglia confrontarsi con questo ambito professionale uno sguardo indirizzato alla considerazione dell'estensione globale che lo sport ha assunto negli ultimi anni.

A fronte di queste osservazioni emerge il progressivo declino di figure professionali legate a un approccio tradizionale di comunicazione top down, per lasciare spazio a operatori in grado di estendere a più livelli la realizzazione di contenuti

sportivi in termini di approccio creativo e multimediale a una materia che è essa stessa luogo di produzione di senso e stimolo alla partecipazione condivisa dei suoi valori. Il mondo sportivo stesso, a livello istituzionale, non può prescindere dalla considerazione della necessità di una comunicazione che non esprima il solo valore economico, ma che sia in grado di mettere in evidenza il contributo sociale, in termini di ricaduta educativa e di funzione aggregante, che solo lo sport è in grado di sollecitare. Per questo la sfida di un progetto formativo orientato alla comunicazione dello sport impone la determinazione di solide basi culturali che partano dall'essenza dello sport stesso per dilatarsi nelle molteplici forme che assume nell'incontro con i suoi pubblici. Una comunicazione che non tenga conto della porosità della materia sportiva è destinata a soccombere, nello stesso tempo un approccio che sia esclusivamente applicativo di modelli comunicativi rischia di ridurre lo sport a semplice prodotto. Ai futuri professionisti della comunicazione dello sport, dunque, sono richieste anche soft skills, legate alla capacità di confrontarsi con un ambiente in continua evoluzione nel quale la competenza e la preparazione professionale devono integrarsi con la sensibilità di adattarsi alle differenti declinazioni che lo sport può assumere, sia a livello di pratica che di consumo, in un percorso che idealmente può muoversi dalla performance dell'atleta alla virtualizzazione della competizione degli e-sports.

Il Master Comunicare lo sport, dunque, si propone di formare figure professionali pronte a recepire gli stimoli delle più moderne opportunità comunicative e professionali a partire da una solida preparazione culturale e valoriale intesa come elemento costitutivo dello sport stesso.

## IL TESTIMONE. MARCO DEL CHECCOLO

Fondatore e Amministratore Unico di DMTC S.r.l.

*Giornalista professionista, nel corso degli anni si è specializzato in PR, Affari Istituzionali e project management per numerosi sport. Ha lavorato come redattore presso Il Mattino di Napoli e successivamente ricoperto l'incarico di Head of PR and Institutional Affairs di Adidas Italia S.p.A. dal 1999 al 2007, lavorando nel Global PR Team dedicato agli eventi principali, tra i quali i Giochi Olimpici di Atene 2004 e la FIFA World Cup di Germania 2006. Dal 2007 ha consolidato il suo ruolo di Media Manager di Federica Pellegrini, e ha assunto la carica di Media Director del Comitato Giochi del Mediterraneo – Pescara 2009, rivestendone anche la posizione di Observer ai Giochi Olimpici di Pechino 2008. È consulente e docente del Master Comunicare lo sport dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.*

### **La filiera. Quali sono i principali attori in campo nel suo mercato, in termini di tipologie di imprese?**

Il campo è molto vasto, a partire dal nuovo soggetto “Sport e Salute” che riferisce direttamente alla Presidenza del Consiglio. Il CONI mantiene un ruolo centrale per la preparazione olimpica, e possiamo considerarlo a tutti gli effetti un'impresa efficace, anche per lo straordinario lavoro che svolge sugli atleti (progetto Italia Team). Più in generale, i due giganti dell'abbigliamento sportivo – Nike e Adidas – dominano un mercato focalizzato sul footwear (al quale si aggiunge una fettina di apparel), oppure sviluppato sul teamwear, dove la partita si gioca sul rapporto qualità/prezzo e sull'efficienza della consegna.

### **Quali nuove realtà hanno acquisito importanza all'interno della filiera?**

Tutte quelle che producono contenuti e/o piattaforme, inseriti all'interno di una consistente *digital transformation*. Meglio ancora se la soluzione produca anche una monetizzazione dei contenuti stessi.

### **Altre realtà sono scomparse o sono più marginali?**

Un tempo si diceva che “con l'ufficio stampa si mangia sempre”. Ora, e mi dispiace molto pensarlo, credo che puntare soltanto su questa commodity segni il destino di realtà strutturate e/o individuali.

### **In tema di cambiamenti della filiera, ci sono significative differenze tra il mercato italiano e quello estero?**

OTT ancora poco esplorati in Italia, direi.

### **L'ecosistema delle professioni. Quali sono le principali figure professionali all'interno della filiera?**

Profili senior, formati nelle aziende, che hanno imparato a fare comunicazione nel rispetto dell'informazione. Sono due cose diverse.

### **Quali tra queste professioni hanno subito un cambio radicale?**

La frammentazione delle piattaforme ha cambiato totalmente la maniera di affrontare i *communication plan*. Consolidare un'esperienza sulle audience, ad esempio, è diventato obbligatoriamente complesso.

### **Quali invece mantengono le proprie caratteristiche?**

Funzioni tipo Strategy Planner e Content Strategist, quelle che in buona sostanza hanno una visione d'insieme e la caratteristica di accompagnare i processi. Un sogno per molte agenzie PR, che nello sport ambiscono a questa cabina di regia, ma spesso sono schiacciate da senso d'urgenza e criteri generici di misurabilità.

**Quali professioni sono scomparse? Quali nuove professioni sono apparse?**

Non parlerei tanto di professioni scomparse, quanto di tecno-metamorfose. Gli autori sono diventati creator, ad esempio. E non possono non lavorare in squadra con un Digital Analyst, un Social Media Manager e, ahimè, un Influencer Marketing Manager.

**Quali sono i principali effetti di tali cambiamenti nella filiera della comunicazione? In termini di?**

– **Modalità di offerta/ricerca del lavoro**

Attitudine sul digitale, in primis. Qualcosa in addizione alle pur necessarie skills. Estremizzando: hai più chance se sai usare Final Cut che Mailchimp.

– **Opportunità lavorative (inserimento in azienda/collaborazione/attività imprenditoriali)**

Cambio di mentalità, parlo proprio di un'espansione mentale che ti porti a considerare che il mestiere del comunicatore abbia conservato una dose di spontaneità, ma che la creatività è sempre più influenzata dall'analisi dei dati e dalla misurabilità. Tutto questo all'interno di un "real time" che, soprattutto in casi di crisis communication, può essere avviluppante.

– **Nascita di nuove aziende, chiusura o ristrutturazione di altre**

Mi sembra che nella battaglia in corso su tutti i fronti, dove addirittura il mondo della pubblicità è sotto attacco da parte del mondo della consulenza, lo sport continui ad essere un acceleratore di visibilità il cui unico limite è una certa auto-referenzialità. In altre parole, se penso da giornalista (mancato) ai miei tanti colleghi, quanti continuano a proporre idee di comunicazione ai grandi player dello sport, e non propongono il tema "sport" ai grandi player della comunicazione? È il Brand Journalism, bellezza.

– **Retribuzione**

Da (piccolo) imprenditore, la cui (micro) agenzia paga le tasse in questo paese, la mia risposta sarebbe fin troppo banale.

**Le caratteristiche e le qualità dei nuovi professionisti. Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)? Se e come si differenziano rispetto al passato?**

Rispetto al passato, dove le competenze superavano di gran lunga le attitudini, ora noto un certo bilanciamento. Lo penso soprattutto per i millennial, forti nel pensiero e indipendenti, che quasi sempre dispongono della cassetta degli attrezzi, ma spesso si accorgono che la vita reale pone altri problemi. Tre cose, quindi: curiosità, sana paranoia e voglia di sporcarsi le mani. Più facile se cominci in piccole botteghe di comunicazione, mi lasci aggiungere.

**Quali sono le 3 competenze che ritiene fondamentali nel suo contesto professionale?**

Al netto di tutte le skills tecniche di base, che darei per assodato, non puoi prescindere da una autentica preparazione su un paio di sport, oltre il calcio, e da un tuo valore economico che prescinda dalla passione che metti nel lavoro, che evidentemente ti piace. La considero anche questa, infatti, una competenza. Terzo elemento: immergersi nell'agenda che dettano i media.

**Quali sono le priorità in termini di competenze e conoscenze che i circuiti della formazione dovrebbero prevedere?**

Casi concreti. Ho un sacro rispetto per i principi by the book, ma credo che ascoltare chi si sia fatto le cicatrici sia illuminante.

**Quali sono i plus di un circuito di formazione accademica universitaria rispetto ad altri contesti (CFP, tirocini, learning by doing)?**

Il tirocinio è una formula inizialmente valida, produce circolarità e nei casi più virtuosi raggiunge lo scopo finale.

**I canali di reclutamento. Quali sono i canali di recruiting principali nel suo ambito professionale? Quali sono i canali di reclutamento a cui lei si affida e perché?**

Il mondo accademico, senza alcun dubbio. Non ho alcuna intenzione di banalizzare la formazione scolastica. Detto questo, guardo sempre nei profili dei candidati se in qualche modo compaia un'attività agonistica. Trovo che lo sport aiuti i ragazzi a prendere un impegno con serietà.

**Il rapporto tra università e mondo delle aziende. In che modo le aziende possono collaborare nella formazione all'interno delle università?**

Rimanendo nell'ambito sportivo, credo che i principali asset in Italia siano una miniera pressoché inesauribile di formazione. È certamente complesso sviluppare una soluzione congiunta, però è del tutto evidente che sia così. Faccio un esempio personale: sognavo di fare il cronista e poi in Adidas sono stato catapultato in un mondo fatto di marketing, di prodotti, di retail. Avere una visione d'insieme di tutte queste componenti, che sono leve di comunicazione, apre la testa.

## I NUOVI LAVORI. CHIEF INNOVATION OFFICER E GLI ALTRI

di Federico Smanio

*Ex calciatore professionista, è stato responsabile della Digital Transformation della LegaB. Attualmente è Ceo di Wylab, il primo incubatore di startup dello sport in Italia.*

**L'evoluzione delle organizzazioni sportive è ineluttabile** come risposta ai rapidi cambiamenti che stanno trasformando la nostra società e i modelli di comportamento delle persone grazie all'incessante avanzamento della tecnologia. La gestione del cambiamento passa dalla capacità di innovare i processi e i modelli di business come antidoto al *darwinismo digitale*, ovvero la perdita di rilevanza nei confronti delle audience e la scomparsa dal mercato per l'incapacità di adattarsi ai mutamenti.

In un simile contesto, **la gestione dell'identità dei fan e la conoscenza che ne deriva diventano il fattore critico di successo** che permette di proporre non solo i contenuti più rilevanti, al momento giusto, attraverso i canali preferiti dai tifosi, ma anche il giusto livello di servizio e un'esperienza olistica che funziona e diverte. La capacità di trasformare i *big data* in *smart data* è l'elemento che può aiutare i club sportivi a risolvere l'atavico problema dell'incapacità di appropriarsi di una frazione consistente della passione dei propri tifosi, e generare valore e fatturato.

**Allo stesso tempo, cambiano drasticamente le aspettative dei partner commerciali** e i modelli di investimento nello sport, con gli sponsor alla ricerca di partnership che assicurino un ritorno dell'investimento misurabile in termini di crescita dei numeri di business, ricavi e nuovi clienti acquisiti da community sportive altamente coinvolte.

Stravolgimenti questi che mettono a nudo **le carenze manageriali di tante organizzazioni sportive**. La mancanza di un ricambio generazionale nella classe dirigente, gli enormi problemi strutturali non solo legati alle infrastrutture materiali e le scarse competenze digitali sembrano impedire quel processo di adattamento tanto invocato in questa fase di trasformazione.

L'innovazione parte proprio dalla presa di coscienza di questo gap di competenze e managerialità e dalla volontà di creare **una struttura societaria in grado di fare il salto di qualità** riducendo la distanza dai paesi più evoluti.

Ho immaginato **sette funzioni che potrebbero assumere un'importanza strategica** per il club sportivo del futuro, professioni e ruoli potenzialmente determinanti in ambito di marketing, comunicazione e gestione dei dati nella fase di trasformazione del business che stiamo attraversando.

1. **Chief Marketing Officer:** spesso nello sport si confonde il responsabile marketing con il commerciale, l'uomo delle vendite, delle sponsorizzazioni. Manca completamente a tutti i livelli il marketing strategico, la persona responsabile di comprendere il mercato dei fan-clienti, di pensare alla strategia di posizionamento, al branding, che disegni le campagne di comunicazione, che crei le condizioni giuste per gli investimenti degli sponsor e aiuti l'area commerciale a vendere meglio e di più.
2. **Chief Data Officer:** un'altra figura strategica fondamentale nello scacchiere ideale di un club sportivo, in grado di organizzare, leggere e interpretare i *big data*, da quelli tecnico-sportivi ai dati dei fan ai dati interni all'organizzazione e di trasformarli in *smart data*, *insight* utili ad aiutare l'organizzazione a prendere le decisioni giuste. È colei o colui che sa di CRM, ed è capace di creare i giusti collegamenti tra le attività di comunicazione, marketing e commerciale.
3. **Chief Innovation Officer:** è la persona dedicata a guidare il processo di innovazione e digitalizzazione dell'impresa sportiva, trasversale a tutti i dipartimenti dell'organizzazione, dalla parte tecnico-sportiva alla dimensione di relazione con i fan, fino alle procedure interne. Il CIO si occupa di fare l'analisi dei gap, ricercare nuove soluzioni tecnologiche, stringere collaborazioni con il mondo delle startup e della ricerca.
4. **Fan Relationship Manager:** se lo sport si muove verso un modello fan-centrico, il FRM è il responsabile della gestione della relazione con i fan, sia in un contesto fisico che di community digitale, disegna i processi di acquisizione dei dati, è in grado di operare con il gestionale di CRM, effettuare analisi di segmentazione, gestire le campagne di comunicazione e marketing diretto ai fan. Lavora a braccetto con l'area comunicazione nelle attività di ascolto, relazione con i fan e gestione delle crisi.
5. **Content Marketing Expert:** il CME è la responsabile della media house interna, si occupa di creare contenuti che fanno presa sul pubblico degli appassionati, coinvolgere nuovi target, tradurre le esigenze di associazione e branding degli sponsor. È una storyteller con il compito di tradurre in storie appassionanti i valori fondanti della propria società e trasformare in contenuti ingaggianti la mole di dati tecnico-sportivi del team.
6. **Communications Specialist:** riunisce in una figura le caratteristiche del capo ufficio stampa classico, le doti di scrittura, la conoscenza e relazione con il mondo dei media, con le competenze sui nuovi media, le digital PR e le dinamiche di comunicazione social. È la persona in grado di trovare il punto d'incontro tra le strategie di comunicazione del proprio club e le esigenze degli sponsor.

7. **Sports Data Analyst:** è l'evoluzione del *Match Analyst*, una figura in grado di unire alla capacità di lettura dei video l'interpretazione dei dati statistici, di tracking e biometrici a disposizione del club per valutare le prestazioni tecnico-tattiche della squadra e studiare il prossimo avversario. È determinante in funzione predittiva nell'aiutare i responsabili della parte tecnico-sportiva e il top management a scegliere i talenti che più si adattano al modello di gioco e ai bisogni della squadra.

**SEZIONE I**

**LE PROFESSIONI  
DELLA COMUNICAZIONE.  
TREND E NUOVE SFIDE**

**CAPITOLO 7**

**ACCOUNT AND SALES**

# 7.1 L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI DI ACCOUNT E SALES MANAGER

di Patrizia Musso e Alessandra Olietti

## 1. LA FILIERA

Il mercato maturo in cui siamo immersi ci impone costantemente di ripensare alle dinamiche che lo animano, per poter essere competitivi. In questo panorama multifaccettato, il ruolo del "commerciale" sta diventando, e diventerà in futuro, ancor più poliedrico e consulenziale. Superata la concezione del venditore "imbonitore", tipica degli anni '80-'90, siamo ormai di fronte ad un professionista a tutto tondo che – rispetto all'immaginario del venditore e piazzista – deve saper prevedere e leggere i cambiamenti, interpretare il contesto e le mutate necessità dei clienti, ma al tempo stesso deve saper proporre soluzioni efficaci agli stakeholder con cui entra quotidianamente in contatto.

Tra i cambiamenti che hanno portato a questa nuova definizione del ruolo del Sales Manager, e ad una mutata visione dell'intera area commerciale, occorre annoverare una maggior presa di coscienza del ruolo centrale che questa figura ricopre all'interno delle aziende. Al tempo stesso è necessario considerare le nuove skills richieste al **Sales Manager**, tra cui la capacità di utilizzare i dati: in un conte-

sto in cui i big data sono sovrani, diventa pertanto essenziale saperli analizzare e utilizzare per obiettivi strategici concreti, così da portare valore aggiunto all'organizzazione. Altre soft skill richieste riguardano il **teamworking** e il **public speaking**.

Un altro fattore che sta caratterizzando l'area commerciale negli ultimi anni è il consolidamento di un approccio etico verso i clienti e gli stakeholder, approccio questo che si trova sempre più al centro della professione in questione e che nei prossimi anni ricadrà su tutti i settori in cui operano le imprese con cui si interfaccia il nostro Master.

Non da ultimo, un ulteriore cambiamento riguarda la richiesta da parte del mercato di una maggiore capacità di analizzare e rileggere i fenomeni e i dati di natura multiculturale, data la crescente apertura internazionale dei mercati.

In un contesto sempre più rivolto verso l'estero, un aspetto da monitorare è senza dubbio l'apertura verso l'export: l'**Export Manager** infatti è una delle professioni che sta andando ad affermarsi negli ultimi tempi all'interno del settore commerciale.

## 2. I PLAYER

Secondo una ricerca del 2017 di Hays, nell'area Sales & Marketing, i settori più dinamici dal punto di vista di ricerca nuovi profili sono l'industria metalmeccanica e il digital, seguiti da industria chimica e automotive. Al terzo posto design, arredamento e mondo del contract.

All'interno di questo quadro, il nostro Master in Account & Sales Management fornisce una preparazione a 360° per lavorare nell'area commerciale di imprese appartenenti a diversi settori: volutamente si è deciso di non scegliere un solo ambito chiave, così da poter avere uno sguardo completo e offrire gli strumenti utili per saper interpretare e utilizzare un approccio multidisciplinare, comprendendone le novità utili per la propria professione e il business della propria impresa. Si tratta di un aspetto che viene rinforzato dalla collaborazione con i vari partner aziendali che in queste cinque edizioni del master hanno accolto i nostri allievi in stage: dall'automotive ai servizi, da quello ADV/digital al retail/GDO, dal fashion al food.

Negli ultimi due anni sono mutati i player del settore e per il futuro si stanno profilando altrettante modifiche.

Il Sales si colloca senza ombra di dubbio tra le figure più importanti all'interno del panorama aziendale: questo perché ricopre un ruolo di interfaccia con l'esterno. Il Sales Manager assume sempre più un ruolo di business intelligence: da un lato ha il compito di raccogliere i feedback dei clienti per consentire alle imprese di migliorare il sistema di offerta aziendale, dall'altro il Sales Manager promuove i prodotti e/o servizi della propria azienda, in ottica B2B o B2C, con la finalità di tro-

vare un accordo commerciale che porti alla vendita effettiva. L'obiettivo è accrescere il valore offerto al cliente e generare valore per l'azienda. Dal punto di vista della sfera individuale, per rimanere competitiva sul mercato, ogni professionista operante in ambito commerciale – dal Sales Manager, all'Account Manager, al KAM, fino all'Export Manager – deve avere il giusto training e formazione, ma anche la giusta motivazione e la giusta autenticità; così come essere figura orientata al risultato ed essere al tempo stesso pragmatica. Lato operativo un buon Sales deve essere in grado di individuare l'interlocutore giusto per la trattativa commerciale, conoscere il mercato in cui opera e prevederne i trend e le evoluzioni, conoscere i punti di forza e di debolezza suoi e del suo team ma anche dei prodotti/servizi che vende, nonché saper leggere le opportunità e i rischi del mercato.

Per raggiungere questi obiettivi, **una figura professionale poliedrica e completa come il Sales** deve avere sia **conoscenze economico-manageriali**, sia **tecnico-funzionali** (relative ad esempio ai beni che vende), nonché deve allenare le sue **componenti comunicativo-relazionali** per gestire al meglio i clienti in un'ottica di lungo periodo, rispetto ad una collaborazione one-shot.

Il ruolo commerciale, inoltre, viene ormai associato alla figura di colui che risolve i problemi portando ai clienti le soluzioni pensate dall'azienda per farne percepire il valore aggiunto, adattandosi alle esigenze di chi si trova di fronte. Un approccio, questo, che negli ultimi anni va affermandosi non solo nelle realtà più ampie e strutturate, ma anche nelle PMI dove si è presa maggiore coscienza che il profitto non è solo il frutto di mere transazioni ma anche di relazioni coltivate nel tempo.

Oltre a queste caratteristiche, il **digitale** – con tutte le sue sfaccettature – sta modificando gli assetti organizzativi e strategici sia internamente, sia esternamente all'azienda richiedendo professionisti commerciali con competenze trasversali e sempre più specifiche sui nuovi strumenti che si stanno affacciando al mercato. Tra questi, compare il **Programmatic Advertising** che presuppone un nuovo modo di pensare alla vendita, intesa come unione di skills analitiche per interpretare i dati, skills digitali e tecniche per l'utilizzo delle nuove piattaforme di vendita, skills comunicative per interfacciarsi con gli stakeholder del mercato.

Maggiore attenzione viene riservata inoltre alla **comunicazione attraverso i social network anche nelle aziende B2B**, che vedono appunto in queste piattaforme una possibilità ulteriore per farsi conoscere e per comunicare con i propri clienti: una sorta di preludio alla trattativa vera e propria che continua ad essere preferita – soprattutto in certi settori – nella modalità vis-à-vis per entrare maggiormente in empatia con l'interlocutore che si ha di fronte. Per questo motivo viene richiesta una formazione specifica per l'utilizzo professionale dei social con finalità di business, per comprendere anche l'effettivo ROI che se ne ricava.

Inoltre, si sta assistendo ad una più intensa contaminazione tra segmento B2B e B2C: un esempio è la **crescita di progetti e-commerce tra aziende**, al fine di ottimizzare i processi e di conseguenza proporre poi prezzi migliori ai clienti finali. Sempre nell'ottica dei cambiamenti che si stanno profilando per il prossimo biennio si sta consolidando il rapporto tra **sport e turismo**, dove una figura Sales potrebbe affiancar-

si agli operatori del settore per attivare nuove partnership strategiche.

Lo spunto di riflessione sul consolidamento sport/sales, in riferimento inoltre ad un possibile aggiornamento dell'offerta formativa, nasce dalle contaminazioni tra i diversi Master Almed. In particolare, in riferimento al Master "Comunicare lo Sport" sta emergendo la necessità di avere figure Sales specifiche e preparate nelle dinamiche di vendita per il settore sportivo (e affini) che hanno tempi, attori e mercati sempre più connessi fra loro.

### 3. LE PROFESSIONI

Secondo la ricerca del 2017 di Hays, citata in precedenza, le figure più richieste nel mercato commerciale risultano essere i Sales Engineer che operano nel settore delle attrezzature industriali, gli Export Manager, le figure commerciali con esperienza nella vendita di macchinari complessi e i Product Marketing Manager, oltre a tutte le posizioni Sales in ambito digital che stanno assistendo ad una forte crescita.

Su questo filone si inserisce un recente studio di settore commissionato nel 2017 da Page Personnel per delineare meglio i nuovi ruoli delle professioni commerciali all'interno delle organizzazioni – anche dal punto di vista delle retribuzioni. Tra le figure chiave del settore troviamo il Sales Account, l'Area Manager, il Channel Manager, l'Inside Sales, il Sales Engineer, il Product Specialist, il Trade Marketing Analyst, il Customer Relationship Manager.

Da evidenziare, inoltre, la tendenza generale della funzione Sales ad avere un contatto sempre più stretto con il Marketing, dando origine allo **smarketing** (Il Sole 24 Ore, 2018), per concorrere insieme al raggiungimento di obiettivi comuni, superando le strutture rigide aziendali.

È opportuno evidenziare alcune professioni che stanno uscendo dal mercato.

Profili commerciali, di marketing e comunicazione con competenze digital sono preferiti a profili più tradizionali legati ancora ad un approccio offline.

All'interno del panorama commerciale è possibile evidenziare alcune competenze che vengono maggiormente richieste.

I futuri professionisti dell'ambito commerciale dovranno accrescere le loro competenze tecniche, di gestione dei dati e di business intelligence. Questo per sviluppare ad esempio applicazioni (in ottica di consulenza strategica), definire processi di integrazione e flussi di lavoro più snelli in ottica di semplificazione, ma anche ridurre i costi e fornire una Unique Selling Proposition maggiormente strutturata. A ciò si uniscono le capacità analitiche (leggere e interpretare i dati, anche attraverso tools specifici), nonché una preparazione sulle soft skills (saper lavorare il team, parlare in pubblico, negoziare...). Quest'ultimo risulta essere un punto centrale per un profilo commerciale in quanto permette ad esempio di entrare in empatia con l'interlocutore, e di intessere nuove relazioni di valore per fidelizzare i clienti – lato centrale della professione.

Nascono pertanto nuove sfide anche a livello di competenze comunicative: i Sales di nuova generazione dovranno sapere utilizzare a livello professionale ad esempio sistemi di instant messaging e altri servizi di messaggistica, WhatsApp, Messenger e Bot, fino a sapere generare e mantenere lead attraverso l'uso professionale dei social media (LinkedIn in particolare).

Non da ultimo viene riconfermato come fondamentale il possesso di un'elevata competenza linguistica, non più solamente in riferimento alla lingua inglese che viene data ormai per assodata nei nuovi professionisti, ma anche di lingue dei mercati emergenti (portoghese, russo, cinese, lingue asiatiche).

## IL TESTIMONE. MARCO BRIOSCHI

Country Leader Refinish Italy di Axalta Coating System

*Dopo la laurea in Economia e Commercio, inizia la sua carriera nel settore automotive prima nel Gruppo Peugeot per proseguire nel Gruppo BMW dove ricopre ruoli rivolti alla gestione della rete dei concessionari nel controllo di gestione per poi approdare alle vendite come Zone Manager. Nel 2006 è assunto da DuPont DeNemours Italiana in qualità di Sales Area Manager per il settore Refinish. Inizia un percorso di crescita che lo porterà a coprire il ruolo di Contry Manager del brand Standox, Marketing Manager di tutti i brand Refinish fino a diventare Country Leader settore Refinish e Presidente di Axalta Coating Systems Italy Srl.*

Se consideriamo l'evoluzione del mercato inteso a 360°, ci possiamo rendere conto che all'interno del mondo commerciale nascono nuove figure – spesso ibride – in risposta ai mutamenti degli scenari aziendali e dei loro obiettivi. Esistono però due ruoli che potremmo definire “principi”: l'Account e il Sales Manager, due figure chiave per le aziende che operano in mercati sempre più competitivi. Seppur svolgano funzioni in reciproco contatto, questi due profili hanno delle sfaccettature che li differenziano, facendo sì che ricoprano ruoli aziendali ben distinti.

Dalla testimonianza di Marco Brioschi, Country Leader Refinish Italy di Axalta, tra i maggiori fornitori globali di vernici liquide e in polvere, è emerso che le mansioni di Sales e Account sono differenti per la posizione organizzativa che ricoprono. Cominciamo dal Sales Manager: è un professionista che si occupa di definire gli obiettivi dell'area di vendita nel breve, medio e lungo termine, stabilendo i canali di monitoraggio per il suo raggiungimento; al tempo stesso progetta le strategie di sviluppo del business, organizzando un piano

d'azione per concretizzarle in base ad un determinato budget. Inoltre supervisiona e controlla le azioni commerciali e i risultati dell'area, con l'obiettivo di soddisfare il budget assegnato. Il Sales Manager è una figura di supporto al team commerciale, in quanto partecipa attivamente alla fidelizzazione dei distributori sul territorio, nonché alla negoziazione di progetti di maggiore complessità e di rilevanza strategica. Chi definisce i possibili stipendi e le modifiche di categoria dei responsabili in base alle loro prestazioni? Il Sales Manager, naturalmente.

Il Sales Account si occupa, invece, di concretizzare la strategia e la politica di vendita pianificata dal Sales Manager, con l'obiettivo di raggiungere interlocutori chiave nel territorio assegnato; così come di ascoltare le esigenze del cliente e presentare le soluzioni tecniche e gli strumenti appropriati per soddisfarle; mantenere e sviluppare le relazioni tra il cliente finale del distributore e l'azienda; organizzare incontri con potenziali clienti nel territorio assegnato per analizzare e rilevare eventuali nuove esigenze. Inoltre compete al Sales Account il monitoraggio di tutte le iniziative e i progetti fino alla loro realizzazione; la revisione delle sue performance di vendita, con l'obiettivo di soddisfare o superare i suoi obiettivi; e al tempo stesso è il referente principale per gestire il budget di ciascun distributore assegnato, garantendo il massimo rispetto delle condizioni commerciali concordate.

### **Quali sono le competenze specifiche richieste?**

Sono molto simili, con una differenza di professionalità in base agli anni di esperienza. Proviamo a sintetizzarle: è necessario avere capacità di pianificazione e organizzazione del lavoro; doti di leadership; così come conoscere le tecniche più avanzate di negoziazione commerciale. Entrambi devono avere una visione strategica del mercato e della concorrenza; devono saper attuare politiche e processi azien-

dali. Non da ultimo, fondamentale è conoscere le tecniche di vendita, saper lavorare sotto pressione e saper gestire il proprio tempo e dei propri collaboratori.

### **Come si diventa Account o Sales Manager?**

Il percorso di carriera per diventare Account Manager e Sales, in riferimento particolare all'azienda in cui mi trovo, comincia sempre con uno stage al termine dell'università. Dopo questa esperienza è possibile ricoprire un ruolo di Sales Analyst per conoscere approfonditamente la gestione e l'analisi dei dati di vendita, supportando il Sales Manager nella loro lettura e spiegazione. Percorso analogo è inserirsi come Sales Support Representative, che a diretto contatto con il mercato, si occupa di tutte le attività operative legate alle vendite, quali contrattualistica, redazione di offerte commerciali, ecc. È indubbio che avere una buona preparazione universitaria – ad esempio tramite un Master – sulle tecniche di vendita, sull'analisi dei dati e sull'approccio empirico risulti fondamentale per avviare la propria carriera commerciale.

### **Quali sono le prospettive di crescita professionale e suggerimenti per i futuri Account e Sales?**

Impegno, continua autoformazione, determinazione al raggiungimento degli obiettivi, fidelizzazione alle procedure aziendali, e conoscenza dell'inglese sono caratteristiche che permettono di poter crescere in azienda. Importante è inoltre la voglia di mettersi in gioco, di uscire dalla propria "comfort zone" e lavorare con dedizione all'interno del proprio team per uno scopo comune.

Grandi cambiamenti sono in atto all'interno delle nostre società e come ogni cambiamento che si rispetti ne consegue un nuovo assetto strutturale negli ambiti investiti. Tra i segni tangibili è possibile riscontrare l'emergere di nuove professioni per rispondere sia ai cambiamenti della domanda, sia dell'offerta. Focalizzandoci in particolare sul nostro ambito di interesse è possibile notare come la figura del Sales si stia definendo come un ruolo fortemente consulenziale, come emerso anche dallo *Studio di Retribuzione* svolto da Page Personnel nel 2017.

Non a caso tra le figure emergenti si può trovare il **Client Manager** ovvero una figura che funge da tramite tra un'azienda e i suoi clienti, gestendone le relazioni nonché le dinamiche relative al postvendita, avendo come obiettivo il supporto effettivo e la soddisfazione del cliente. Il Client Manager si occupa inoltre di sviluppare piani ad hoc e fornire proposte strategiche, per questo è essenziale che abbia una buona padronanza dei prodotti o dei servizi dell'azienda, così come una conoscenza dettagliata del mercato e della concorrenza. Ad un Client Manager oggi si richiede di essere pronto a sviluppare soluzioni efficaci per i clienti esistenti, nonché perseguire nuove opportunità di business verso nuovi stakeholder.

Per quanto riguarda la centralità delle nuove relazioni intessute dai Sales in ottica di business, una figura di snodo è il **Customer Relationship Manager** che si occupa dell'acquisizione di nuovi lead, del consolidamento delle relazioni con i deal più importanti, della fidelizzazione dei clienti di primo piano, parallelamente, concorre a definire strategie in stretto legame con il marketing per aumentare la brand awareness e brand reputation.

## I NUOVI LAVORI. CLIENT MANAGER. CHANNEL MANAGER. SALES ENGINEER

In relazione alla sofisticatezza dei nuovi prodotti, in particolare legati alle tecnologie emergenti, altra professione chiave per il futuro sarà il **Sales Engineer**, ovvero un ruolo ibrido tra il Sales e l'Ingegnere. Si tratta di una figura che ricopre le principali mansioni richieste ad un Sales, ma che lavora nello specifico nei mercati industriali. In questi ambiti è imprescindibile un'elevata e dettagliata competenza su prodotti e strumenti sofisticati, al fine di essere adeguati e pronti alle diverse esigenze poste dagli acquirenti, in particolare nella fase di trattativa commerciale. A questa figura si lega il **Product Specialist**, ovvero il responsabile di un prodotto o di una linea di prodotti, che recepisce il training tecnico dalla ricerca e sviluppo e lo riporta sulla forza vendita. Il Product Specialist si occupa infatti di affiancare la forza vendita nelle visite commerciali e gestisce la preparazione delle offerte ai clienti laddove viene richiesta la customizzazione; inoltre interagisce costantemente con il marketing per la definizione di strategie commerciali e per le analisi di mercato.

Altra professione che risulterà essere centrale nel futuro è il **Channel Manager**, ovvero chi sviluppa e gestisce le relazioni con i principali partner commerciali del canale di vendita, includendo attività come lo sviluppo di strategie di vendita, la negoziazione con i partner, la formazione e lo sviluppo del loro team di vendita. È il punto di contatto principale tra l'azienda e gli stakeholder che agiscono nel canale, per questo nell'esecuzione delle sue mansioni è spesso richiesta un'eccellente capacità di customer service, monitoraggio campagne

in relazione ai KPIs posti dall'azienda e negoziazione dei contratti. Secondo il Bureau of Labor Statistics, la domanda di Channel Managers nell'ambito business-to-business è destinata a salire del 5% fino al 2024.

Non bisogna poi dimenticare che con la forte apertura verso i mercati esteri, assume notevole rilevanza l'**Export Manager** che si occupa principalmente di attuare la politica commerciale dell'azienda verso l'estero, concretizzandola attraverso azioni commerciali mirate sui paesi di riferimento. Parallelamente gestisce clienti e crea strategie per sviluppare nuovi canali di vendita ed entrare in contatto con nuovi stakeholder in loco.

**SEZIONE II**

**A.A.A. CERCASI.  
I PROFILI PROFESSIONALI  
RICHIESTI DALL'INDUSTRIA  
CULTURALE E MEDIALE**

**di Anna Clara Gatti e Mariagrazia Fanchi**

Per comprendere quali siano i bisogni e le aspettative delle aziende in relazione ai professionisti della comunicazione è stata condotta un'analisi degli annunci di lavoro postati sul web nel 2018 e suddivisi nei quattro comparti, che coprono i principali ambiti dell'industria culturale e mediale, con riferimento alle mansioni intellettuali (sono state escluse le professioni tecniche, a supporto dei differenti settori). In particolare sono stati presi in esame i seguenti ambiti:

- Business Communication;
- Culture and Publishing;
- Creative Industry;
- Culture and Audiovisual.

1. Sotto l'etichetta professioni della **Business Communication** è raccolto l'amplissimo comparto delle professioni al servizio della comunicazione istituzionale e di impresa. Con riferimento alla classificazione ESCO; come si vedrà meglio più avanti, sono state considerate in questo ambito: le professioni legate alla pubblicità e alla media relation; le professioni connesse alla comunicazione digitale e le professioni connesse alla vendita di spazi pubblicitari.
2. Le professioni del settore **Culture and Publishing** raccolgono le professioni della scrittura creativa, compresa quella per il web, e le professioni legate al comparto dell'informazione (pubblicitisti, giornalisti).
3. Nell'ambito della **Creative Industry** sono stati censiti gli annunci di lavoro rivolti a creativi, che operano sia nel comparto della pubblicità e delle pubbliche relazioni (agenzie e centri media), sia nel comparto dell'organizzazione di eventi e di mostre (curatori e organizzatori culturali).

4. Infine in **Culture and Audiovisual** sono censiti e descritti gli annunci di lavoro che prevedono competenze avanzate nella realizzazione, gestione e comunicazione dei prodotti audiovisivi. Sono stati quindi presi in esame: la pubblicità; la scrittura al servizio dell'audiovisivo; la produzione artistica al servizio di eventi e brand; e le più classiche professioni dell'audiovisivo: regista, sceneggiatore, produttore.

Le professioni analizzate sono state tassonomizzate sulla base della classificazione europea ESCO<sup>41</sup>. Le imprese che postano gli annunci sono state viceversa tipologizzate usando i codici ATECO<sup>42</sup>. Fra le tipologie di imprese che compaiono più frequentemente e sulle quali si tornerà più avanti si segnalano in particolare le seguenti.

- I *Servizi di informazione e comunicazione*, che includono l'insieme delle imprese impegnate nella produzione e nella distribuzione di informazioni e prodotti culturali, nella gestione dei mezzi per la trasmissione e per la distribuzione di tali prodotti, nonché le attività relative alla trasmissione di dati e comunicazioni, le attività relative all'Information Technology e più in generale i servizi di informazione. Fra le attività che hanno espresso una più significativa domanda di profili professionali legati al comparto della comunicazione e della cultura si segnalano: l'editoria, inclusa l'edizione di software; le produzioni cinematografiche e musicali; le attività di

<sup>41</sup> <https://ec.europa.eu/esco/portal/browse>.

<sup>42</sup> [www.codiceateco.it/](http://www.codiceateco.it/).

trasmissione e programmazione radiofonica e televisiva; l'ambito dell'informazione.

- Le *Attività professionali, scientifiche e tecniche*, che comprendono le attività professionali, scientifiche e tecniche che richiedono un elevato grado di formazione e mettono a disposizione degli utenti conoscenze e competenze specialistiche. Fra gli ambiti che esprimono una più rilevante domanda di professionisti della comunicazione e della cultura si segnalano le ricerche di mercato e le attività di ricerca scientifica e sviluppo.
- Le *Attività amministrative e di servizi di supporto*, che comprendono le attività di HR, selezione e fornitura di personale.

Per ciascuno dei quattro macro-ambiti professionali descritti in apertura (Business Communication, Culture and Publishing, Creative Industry e Culture and Audiovisual) è stata realizzata una scheda di analisi costituita da tre sezioni:

- la sezione introduttiva che comprende il numero di annunci per professione, la localizzazione sul territorio degli annunci e il settore economico a cui appartengono le imprese che hanno postato l'annuncio di lavoro;
- la seconda sezione dove viene valutato quanto le imprese offrono in termini di orario di lavoro e tipologia contrattuale;
- infine la terza sezione in cui si analizzano l'esperienza e le competenze richieste dalle imprese ai candidati per accedere alla posizione.

I dati utilizzati per le analisi provengono da WollyBI, l'osservatorio del Web Labour Market sviluppato da TabulaeX in collaborazione con il Centro di Ricerca CRISP (Centro di Ricerca Interuniversitario per i Servizi di Pubblica Utilità) dell'Università di Milano-Bicocca. Per l'anno 2018, la base dati di WollyBI conta più di 1,3 milioni di annunci scaricati dal web.

Con riferimento agli ambiti professionali precedentemente illustrati e **nell'arco del 2018 sono stati rilevati 59.198 annunci di lavoro**. Tali annunci sono stati elaborati e analizzati per estrarre informazioni utili allo studio del mercato del lavoro e agli scopi di questa ricerca. I dati raccolti sono disponibili anche nella forma di mappe interattive nel sito di Almed - Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo<sup>43</sup>. L'analisi delle proposte lavorative nell'ambito delle professioni della comunicazione e della cultura nel 2018 ha portato in evidenza alcuni elementi.

Per quanto, come si è già avuto modo di osservare, il mondo delle **professioni della comunicazione sia ampio e profondamente diversificato al proprio interno**, e tenendo anche presente che le piattaforme digitali che raccolgono le vacancy sono solo **uno dei canali di reclutamento per questi profili professionali** e, per alcuni di essi in particolare (per esempio le professioni della *Culture and Publishing*), non il canale primario, lo spaccato che questo primo esame ci offre consente senz'altro alcune considerazioni.

La prima, sulla quale si tornerà anche nella terza sezione del volume, è la **concentrazione degli annunci di lavoro in alcune aree geografiche e segnatamente in Lombardia**. Questo

<sup>43</sup> <https://almed.unicatt.it/>.

dato per un verso evidenzia la vitalità del plesso delle imprese lombarde che operano nel comparto della comunicazione, un sistema anche storicamente radicato e che si configura come un vero e proprio **distretto**; per un altro verso esso evidenzia le possibilità di intervento e di sviluppo nelle aree del Paese che in questo momento esprimono una domanda meno energica e diffusa di professionisti che operano nei diversi settori della comunicazione per l'impresa, per le istituzioni, per i territori e il Cultural Heritage. Questa linea di lettura è corroborata da alcuni indicatori (per esempio l'andamento delle domande di lavoro nell'ambito delle professioni dell'audiovisivo e con specifico riferimento ai profili professionali di coloro che realizzano prodotti audiovisivi) che evidenziano una domanda di professionalità nel campo della comunicazione anche nelle regioni centrali e meridionali. È un mercato del lavoro ancora molto piccolo e instabile (la larga parte delle proposte di lavoro sono a tempo determinato), ma che senz'altro esprime un bisogno e una potenzialità sulle quali lavorare.

Una seconda riflessione riguarda la **tipologia di professionalità che vengono richieste**. Lo sbilanciamento sulle **professioni della comunicazione al servizio delle imprese** (delle quasi 60.000 vacancy esaminate l'86% è riconducibile all'ambito della *Business Communication*) è compensato **dall'articolazione delle competenze valorizzate negli annunci**, che usano saperi e skills legate al marketing e alla gestione strategica dei flussi comunicativi, e competenze e talenti creativi, o di scrittura o ancora di gestione di contenuti e di linguaggi complessi, come quelli dell'audiovisivo. Detto diversamente la professione giornalistica non si spende solo nell'ambito del *Culture and Publishing* ma anche della *Business Commu-*

*nication*. E così pure le competenze legate all'organizzazione di eventi o alla valorizzazione del Cultural Heritage. Questo significa anche che, i professionisti della comunicazione devono **contemperare la specializzazione in alcuni ambiti con una serie di competenze trasversali**.

Una terza riflessione è sollecitata dalla **tipologia di contratti**. Su questo aspetto sono possibili almeno due considerazioni. La prima è che nel comparto della comunicazione le vacancy per posizioni a tempo determinato rappresentano la quota maggioritaria. **L'ambito dove prevale la richiesta di collaborazioni a tempo determinato è quello delle professioni creative**. Per esempio gli annunci riconducibili all'ambito della *Culture and Publishing*, che raccoglie le attività di scrittura giornalistica e non, evidenziano uno sbilanciamento maggiore verso contratti a termine. Un altro esempio è offerto dall'ambito della *Culture and Audiovisual* e segnatamente dalle professioni a più alto tasso di creatività (regista, produttore, autore). Anche in questo caso il numero di annunci per posizioni a tempo determinato supera significativamente gli annunci per posizioni a tempo indeterminato, arrivando a coprire la quasi totalità delle vacancy. Il settore che mette a disposizione, viceversa, il **maggior numero di posizioni a tempo indeterminato** è quello della pubblicità e, in modo ancor più marcato, della **Media e Public Relations**. Considerando il comparto della **Business Communication**, il 40% dei contratti per attività di Media e Public Relations è a tempo indeterminato.

La natura dei contratti si riverbera anche sul parametro della stagionalità, che rivela, in modo trasversale ai comparti, **un**

**aumento dell'incidenza delle web vacancy in alcuni momenti dell'anno**, e segnatamente all'approssimarsi delle feste natalizie: la più parte degli annunci di lavoro vengono postati a novembre. Le professioni che risentono maggiormente della stagionalità sono quelle più legate alla dimensione della creatività, con particolare riferimento all'ambito dell'audiovisivo, e dell'organizzazione degli eventi. Di contro, i profili professionali che vengono più stabilmente ricercati nel corso dell'anno sono riconducibili all'ambito dell'Advertising e, nuovamente, delle Media e Public Relations.

Il quadro che questo primo prelievo sulle web vacancy ci consente di tratteggiare del mercato del lavoro nell'ambito della comunicazione e della cultura offre anche alcune indicazioni in relazione alle tipologie di imprese che stanno esprimendo una richiesta già intensa di professionalità. Anzitutto e in linea generale vi è il settore dei servizi. Al loro interno si ritagliano prevedibilmente uno **spazio rilevante le imprese dell'informazione e della comunicazione**, che, come si è precisato in apertura, includono sia le aziende che operano nell'ambito dell'editoria e dell'intrattenimento, sia il comportato delle agenzie di pubblicità, dei centri media, delle società di Public Relations. In subordine, esprimono una domanda forte di professionalità le imprese **connesse al trade**, al commerciale e alla vendita. Da rilevare che il settore del trade e della vendita cerca, naturalmente, esperti nell'ambito del Sales e dell'Account, ma anche, e in modo rilevante, **professionisti delle Media e Public Relations**. Si tratta di un trend che va a toccare i gangli delle imprese, come dimostra la prevalenza di proposte di lavoro a tempo indeterminato.

Da ultimo la **composizione delle competenze richieste** evidenzia, come si è già scritto, un profilo complesso che

contempera **saperi strategici** (per esempio la richiesta di conoscenze nell'ambito del marketing, trasversale a tutti i comparti); **competenze di tipo hard**, come la conoscenza dei software per la gestione dei dati, anch'essa ampiamente trasversale; e **abilità che attengono alla capacità di gestire le dinamiche di gruppo o di identificare soluzioni innovative**. Il problem solving è, per esempio, la competenza in assoluto più richiesta ai professionisti dell'audiovisivo, registi e autori.

I **capitoli** che seguono **scendono nel dettaglio dei quattro ambiti** all'interno dei quali abbiamo provato a organizzare le proposte di lavoro. Come si è già scritto, si tratta di un **primo affondo, non privo di limiti**, a partire dal fatto che una parte delle proposte di lavoro per chi opera nel campo della comunicazione e della cultura passano altrove, attraverso altri canali; e a petto dell'assenza di uno storico, che consenta di cogliere in modo più netto le tendenze in atto. Soprattutto questa analisi ha sofferto **dell'assenza di un sistema di classificazione delle professioni della comunicazione e della cultura adeguato** a dare conto della loro complessità e delle forme nuove che hanno assunto.

Le **classificazioni ESCO si riferiscono a un sistema mediale che** in larga parte **non esiste più**. E non solo perché le professioni hanno cambiato faccia (oltre che spesso etichette e nomi), ma anche perché **la mappa delle attività nell'ambito della comunicazione e della cultura è stata ridisegnata**. Immaginare di tenere sotto un cappello unico, per esempio, le professioni dell'Advertising e della comunicazione significa adottare un sistema a maglie troppo larghe, che impedisce di analizzare, leggere e comprendere il mercato del lavoro. Lo stesso si dica per la classificazione

ATECO. La casistica “Servizi di informazione e comunicazione” è larghissima, e unisce imprese che operano in campi diversi, con modelli di gestione differenti e che richiedono profili professionali difficilmente comparabili.

Anche per questo l’analisi che segue è importante, per **dotarsi degli strumenti e delle categorie necessarie a conoscere e a ri/conoscere questo comparto** e la sua rilevanza e per definire così le politiche più appropriate per supportarlo, valorizzarlo e farlo crescere.

146

I dati presentati nel capitolo sono stati raccolti da Anna Clara Gatti che ha anche scritto i primi tre paragrafi di ogni capitolo.

L’introduzione è stata scritta da Mariagrazia Fanchi, che è anche autrice dei paragrafi 4 di ciascun capitolo.

# 1 BUSINESS COMMUNICATION

Come si accennava, per il comparto della *Business Communication* sono state prese in considerazione l'insieme delle professioni finalizzate alla valorizzazione delle imprese e dei brand, sia attraverso la *comunicazione e la promozione* (Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni; Specialisti della pubblicità e del marketing; Specialisti delle pubbliche relazioni; Informatori tecnici e scientifici – ad eccezione del settore ICT); sia attraverso la *vendita* (Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione; Specialisti delle vendite nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione); sia attraverso *il marketing e le ricerche di mercato* (Dirigenti nel settore ricerca e sviluppo)<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Le professioni considerate corrispondono ai seguenti profili ESCO: dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione – 1221; dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni – 1222; dirigenti nel settore ricerca e sviluppo – 1223; specialisti della pubblicità e del marketing – 2431; specialisti delle pubbliche relazioni – 2432; informatori tecnici e scientifici – ad eccezione del settore ICT – 2433; specialisti delle vendite nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – 2434 (<http://data.europa.eu/esco/isco>).

## 1.1 LE DIMENSIONI

Per queste professioni nel corso dell'anno 2018 sono stati pubblicati sul web 51.332 annunci di lavoro, pari a circa il 4% del totale delle web vacancy di WollyBI e l'86% degli annunci complessivi relativi all'ambito della comunicazione e della cultura<sup>45</sup>.

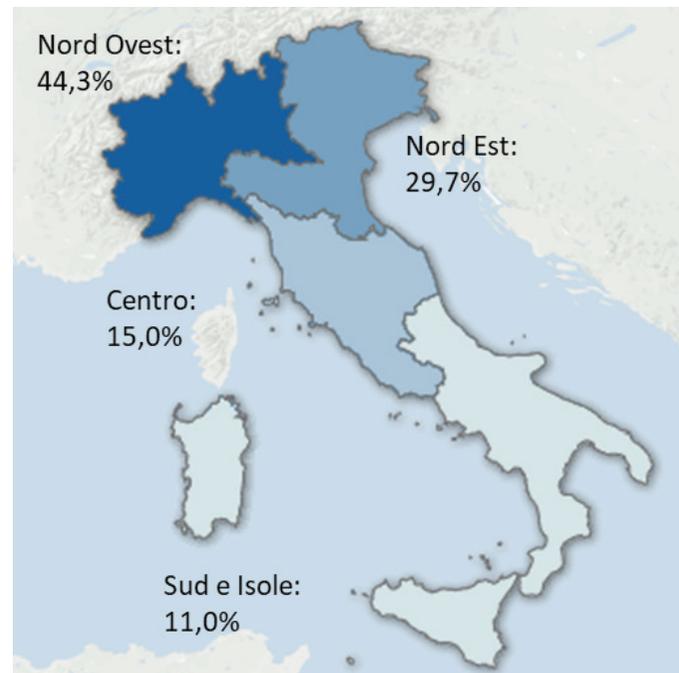
In Figura 1 possiamo osservare la distribuzione degli annunci del comparto per le professioni ad esso afferenti. La professione che raccoglie più annunci è quella degli **Specialisti della pubblicità e del marketing** con circa il 41% degli annunci del comparto, seguita dai **Dirigenti nel settore ricerca e sviluppo** (21%) e dai **Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione** (16%).

<sup>45</sup> Si tenga presente che alcuni annunci sono stati censiti per diversi sotto-ambiti. Questo dato evidenzia la complessità delle competenze che vengono richieste a chi opera nel campo della comunicazione e della cultura e insieme la tendenza delle imprese e delle istituzioni a riconoscere solo parzialmente le specificità dei diversi profili professionali.



**Figura 1 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per professione ESCO – 2018**

Esaminando la distribuzione territoriale per macro regione degli annunci web (Figura 2) possiamo osservare che la quota maggiore, circa il 44%, si concentra nel Nord Ovest, seguito dal Nord Est del Paese con una percentuale di poco inferiore al 30%. Il numero meno elevato di web vacancy per il comparto *Business Communication* si registra nel Sud e nelle Isole con l'11% degli annunci. Approfondendo l'analisi a livello regionale, la Lombardia è la regione con il maggior numero di annunci web, più di 16 mila, al secondo posto ma con circa 10 mila annunci in meno, si piazza il Veneto seguito dall'Emilia Romagna con circa 5 mila annunci web. Tra le rimanenti regioni superano i mille annunci web per il 2018 solo Lazio, Piemonte, Toscana e Campania. Le regioni che raccolgono meno annunci per questo comparto sono Basilicata, Molise e Valle d'Aosta che complessivamente non superano i 400 annunci pubblicati.

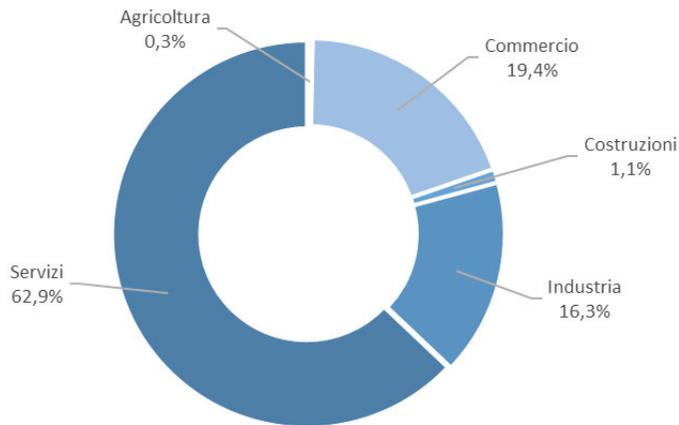


**Figura 2 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per macro regione – 2018**

Consideriamo infine il settore economico delle aziende che hanno pubblicato annunci sul web per i professionisti della comunicazione del comparto *Business Communication* (Figura 3). Circa il 63% degli annunci è pubblicato da imprese del settore Servizi, in particolare da aziende di "Servizi di informazione e comunicazione"<sup>46</sup> (più di 10 mila annunci web),

<sup>46</sup> Classificazione delle attività economiche ATECO-ISTAT [www.istat.it/it/archivio/17888](http://www.istat.it/it/archivio/17888).

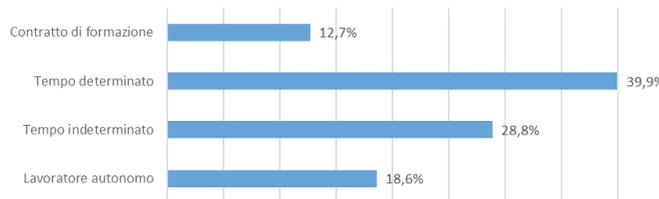
delle "Attività professionali, scientifiche e tecniche" (poco meno di 8.500) e delle "Attività amministrative e di servizi di supporto" (circa 6.500).



**Figura 3 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per macro settore – 2018**

## 1.2 CARATTERISTICHE DEL LAVORO OFFERTO

Il lavoro offerto ai professionisti della comunicazione nel comparto *Business Communication* è in quasi il 40% dei casi un lavoro a tempo determinato, seguono i posti di lavoro a tempo indeterminato con circa il 30% degli annunci. Gli annunci rivolti a lavoratori autonomi sono circa il 19% mentre quelli che riguardano contratti di formazione come gli stage, i tirocini e gli apprendistati sono poco più del 12% (Figura 4).



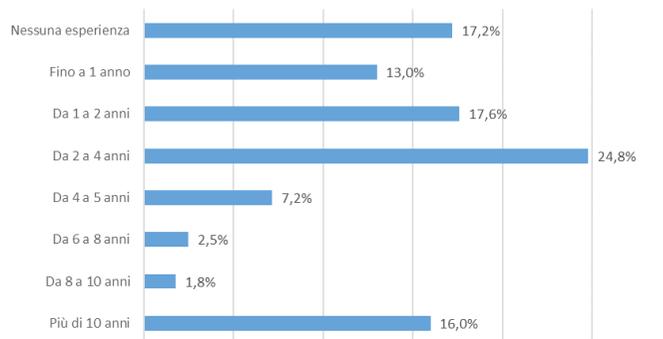
**Figura 4 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per tipologia contrattuale – 2018**

Inoltre solo il 17% degli annunci pubblicati sul web prevede un orario di lavoro ridotto (Figura 5).



**Figura 5 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per orario di lavoro – 2018**

## 1.3 CARATTERISTICHE RICHIESTE AI CANDIDATI



**Figura 6 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per esperienza richiesta – 2018**

Analizzando l'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Business Communication* (Figura 6) possiamo vedere uno sbilanciamento delle preferenze verso lavoratori con un'esperienza lavorativa di media durata: la classe che raccoglie la quota maggiore di annunci è infatti quella tra i due ed i quattro anni (circa il 25%). Tuttavia un numero consistente di annunci è riservato alle posizioni senior (il 16% di annunci richiede lavoratori con più di 10 anni di esperienza) e ai lavoratori senza nessuna esperienza nella professione (poco più del 17% degli annunci).

Infine attraverso l'analisi degli annunci pubblicati sul web è possibile comprendere quali sono le competenze che le aziende cercano per i propri collaboratori. Nella Figura 7 sono riportate le prime 10 competenze richieste negli annunci per le professioni del comparto. In particolare possiamo osservare la rilevanza delle soft skills, come adattarsi al cambiamento e gestire un gruppo, delle competenze comunicative e delle skills digitali.



**Figura 7 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Business Communication – 2018**

## 1.4 ALCUNE CONSIDERAZIONI

I dati degli annunci di lavoro nell'ambito della *Business Communication* nelle sue differenti declinazioni, parlano di un comparto vitale, che sta esprimendo una **domanda energica di nuove professionalità** in particolare nei **ruoli più strettamente connessi alla pubblicità e al marketing**, e che richiede insieme a competenze hard (come la capacità di uso di software e di tool informativi) competenze soft, a partire dalla capacità di fare fronte al cambiamento e di gestire efficacemente le dinamiche di gruppo. Il comparto della *Business Communication* è dal punto di vista del mercato del lavoro il più **compatto**. Per quanto raccolga diversi profili professionali (dagli specialisti di pubblicità e marketing, ai dirigenti nell'area ricerca e sviluppo, alla vendita, al PR e alla comunicazione/informazione B2B) gli **andamenti** delle web vacancy per distribuzione geografica, stagionalità e, in parte, per tipologia di contratto **sono relativamente omogenei**.

Dal punto di vista dell'incidenza geografica delle vacancy, il comparto mostra un chiaro **sbilanciamento verso le regioni del Nord** del Paese, dove da sempre si concentra il settore della comunicazione e del marketing. La Lombardia tende a catalizzare la larga parte delle proposte di lavoro con riferimento a tutti i profili considerati, ma in particolare nell'ambito del marketing e dell'advertising dove raccoglie quasi il 40% delle vacancy postate nel corso del 2018 (cfr. dati sezione 3). Una seconda caratteristica del mercato del lavoro nel macro ambito della *Business Communication* è la **destagionalizzazione**. La presenza di una richiesta costante nel corso dell'anno, con alcune punte in marzo e in novembre, questa seconda in corrispondenza all'avvio del periodo

natalizio. La regolarità nella presenza delle offerte di lavoro è particolarmente evidente per le professioni del B2B nell'ambito della salute (informatori medico scientifici).

Anche per quanto riguarda le **tipologie di contratto si rileva una sostanziale omogeneità**. In linea generale, le proposte di lavoro vedono una leggera predominanza dei contratti a tempo determinato, rispetto alle posizioni a tempo indeterminato. Solo nel caso delle professioni delle **Media** e **Public Relations** emerge un andamento differente e una predominanza delle offerte di lavoro a tempo indeterminato: il 40% rispetto al 33,6% degli annunci di posizioni a tempo determinato.

**Differenze più consistenti emergono in rapporto alle tipologie di imprese** che nel 2018 hanno postato web vacancy nel settore della *Business Communication*. Prevedibilmente, le professioni delle Public Relations e della vendita sono particolarmente richieste dal settore servizi, commercio e distribuzione. Viceversa le professioni dell'advertising e del marketing sono richieste soprattutto da imprese che operano nel settore dell'informazione e della comunicazione, sia l'ambito dell'editoria, sia l'ambito del marketing.

Un'ultima annotazione può essere spesa in relazione alla **specifica combinazione di skills** che caratterizza i differenti settori in cui si è articolato il mondo della *Business Communication*. Da segnalare in particolare la rilevanza della computer science e delle competenze d'uso di software per le attività di ufficio e gestionali per le professioni del Sales; delle lingue straniere (oltre l'inglese) e del customer service nel caso delle professioni delle Media e Public Relations delle professioni più strettamente connesse alla pubblicità e al marketing.

## 2 CULTURE AND PUBLISHING

152

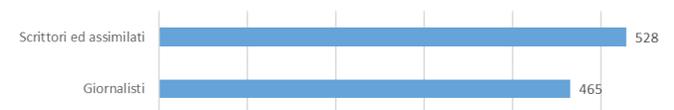
Il secondo comparto preso in esame è quello della **Culture and Publishing**. In esso rientrano le professioni legate alla scrittura sia creativa, sia al servizio dell'impresa e le professioni dell'informazione. Nello specifico sono state prese in esame le due seguenti tipologie professionali: *Scrittori ed assimilati*, ovvero l'insieme dei professionisti che sono chiamati a pianificare e realizzare contenuti editoriali: libri, storie, discorsi, manuali e articoli non giornalistici; e la professione *Giornalistica*, con riferimento ai differenti touch point: carta stampata, radio, televisione e web<sup>47</sup>.

### 2.1 LE DIMENSIONI

Per questo comparto nel corso dell'anno 2018 sono stati pubblicati sul web 993 annunci di lavoro, pari a circa lo 0,1% del totale delle web vacancy di WollyBI e all'1,57% degli annunci di lavoro del macro-settore della comunicazione e della cultura. Il 53% degli annunci del settore

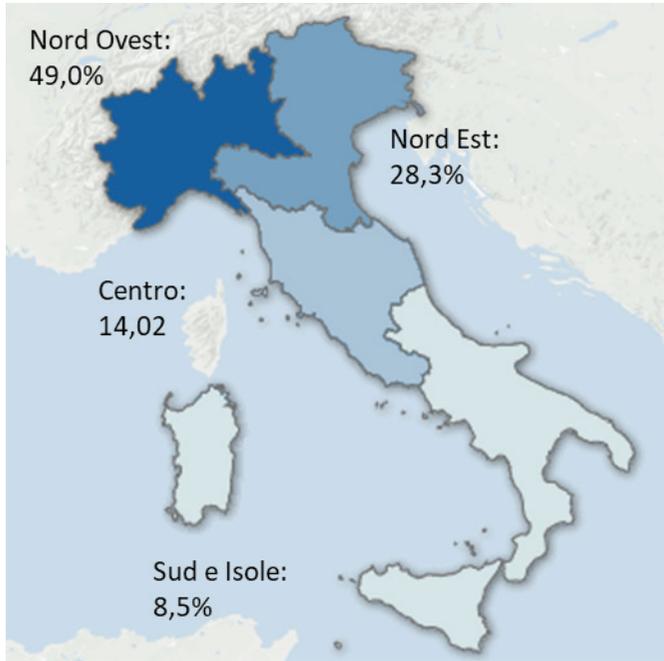
<sup>47</sup> Si è fatto qui riferimento alle professioni ESCO: scrittori e assimilati (2641) e giornalisti (2642).

*Culture and Publishing* (Figura 8) sono rivolti a **Scrittori ed assimilati**.



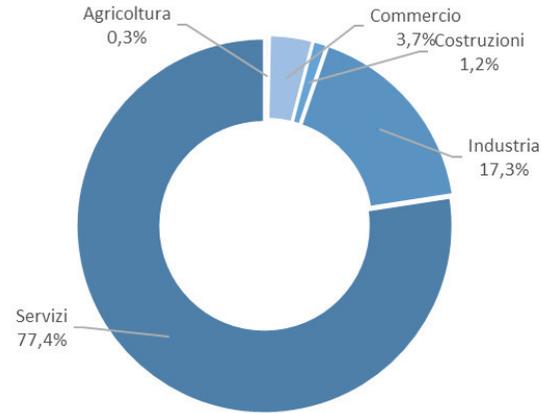
**Figura 8 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per professione ESCO – 2018**

Esaminando la distribuzione sul territorio degli annunci web (Figura 9) possiamo osservare che la quota maggiore, il 49%, si concentra nel Nord Ovest, seguito dal Nord Est del Paese con una percentuale di poco inferiore al 30%. Il Sud e le Isole raccolgono il numero meno elevato di web vacancy per il comparto *Culture and Publishing* (8,5% pari a meno di 100 annunci). Approfondendo l'analisi a livello regionale, la Lombardia è la regione con il maggior numero di annunci web, circa 300. Oltre la Lombardia solo l'Emilia Romagna supera i 100 annunci nel 2018.



**Figura 9 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per macro regione – 2018**

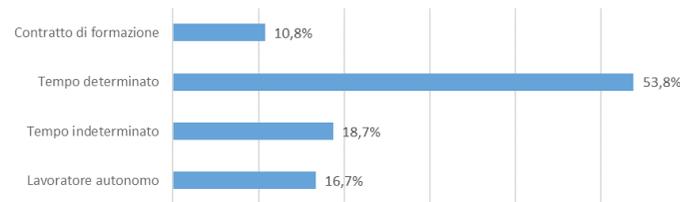
Consideriamo infine il settore economico delle aziende che hanno pubblicato annunci sul web per i professionisti della comunicazione del comparto *Culture and Publishing* (Figura 10). Oltre il 77% degli annunci è pubblicato da imprese del settore Servizi, in particolare da aziende delle "Attività professionali, scientifiche e tecniche" e dei "Servizi di informazione e comunicazione" (in entrambi i casi poco più di 200 annunci) seguite dalle imprese dei "Servizi di informazione e comunicazione", con poco meno di 200 annunci.



**Figura 10 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per macro settore – 2018**

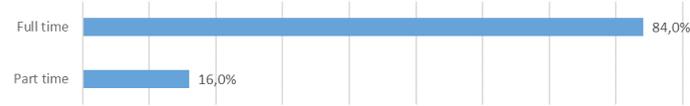
## 2.2 CARATTERISTICHE DEL LAVORO OFFERTO

In oltre il 50% dei casi il lavoro offerto ai professionisti della comunicazione nel comparto *Culture and Publishing* è a tempo determinato, seguono i posti di lavoro a tempo indeterminato con circa il 19% degli annunci. Gli annunci rivolti a lavoratori autonomi sono circa il 17% mentre quelli che riguardano contratti di formazione come gli stage, i tirocini e gli apprendistati sono poco più del 10% (Figura 11).



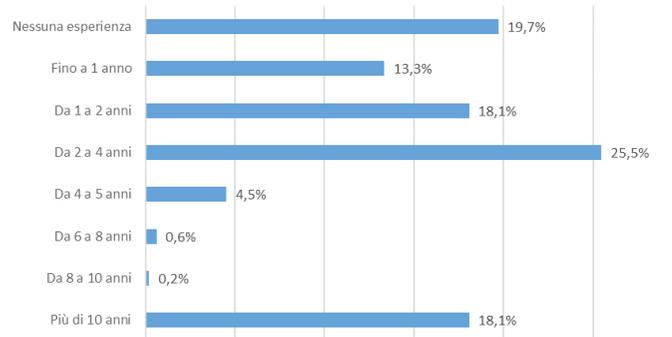
**Figura 11 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per tipologia contrattuale – 2018**

Solo il 16% degli annunci pubblicati sul web prevede un orario di lavoro ridotto (Figura 12).



**Figura 12 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per orario di lavoro – 2018**

### 2.3 CARATTERISTICHE RICHIESTE AI CANDIDATI



**Figura 13 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per esperienza richiesta – 2018**

Valutando l'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Culture and Publishing* (Figura 13) possiamo vedere uno sbilanciamento delle preferenze verso lavoratori con un'esperienza lavorativa di media durata, la classe che raccoglie la quota maggiore di annunci è infatti quella tra i due ed i quattro anni (circa il 25%). Tuttavia un numero consistente di annunci è riservato alle posizioni se-

nior (il 18% di annunci richiede lavoratori con più di 10 anni di esperienza) e ai lavoratori senza nessuna esperienza nella professione (quasi il 20% degli annunci).

Infine attraverso l'analisi degli annunci pubblicati sul web è possibile comprendere quali sono le competenze che le aziende cercano per i propri collaboratori. Nella Figura 14 sono riportate le prime 10 competenze richieste negli annunci per le professioni del comparto. In particolare possiamo osservare la rilevanza delle soft skills, come adattarsi al cambiamento, gestire i gruppi, e sviluppare le idee creative; unitamente alla rilevanza delle skills digitali.



**Figura 14 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Culture and Publishing – 2018**

### 2.4 ALCUNE CONSIDERAZIONI

I dati relativi al comparto *Culture and Publishing* rivelano per un verso, in modo eclatante, una **dimensione più contenuta della proposta di lavoro**. Questo dato va considerato in una duplice prospettiva. La prima è che le piattaforme digitali che raccolgono annunci di lavoro non sono il principale tramite

attraverso il quale le imprese editoriali reclutano le proprie risorse. L'incontro fra imprese e professionisti avviene in modo differente e segue flussi che la letteratura ha identificato da tempo e che passano piuttosto attraverso network informali (Bechelloni, 2002; Buonanno, 1988). La seconda prospettiva è legata alla fase di contrazione del mercato editoriale o, meglio, al suo riorientamento verso profili professionali che uniscono competenze giornalistiche e di marketing. **L'importanza degli sbocchi professionali che si collocano anche al di fuori del contesto giornalistico** o editoriale in senso stretto per i professionisti dell'informazione è confermata dal profilo delle imprese che hanno espresso nel 2018 una proposta di lavoro connessa alle professioni dell'area *Culture and Publishing* e che ricomprendono imprese di servizio con particolare riferimento alle imprese che operano nel campo della comunicazione e del marketing, dell'HR e solo, in subordine, imprese editoriali.

Una terza osservazione è sollecitata dalle tipologie di contratto proposte in cui la **quota delle posizioni a tempo determinato** è apprezzabilmente maggiore rispetto a quella di altri comparti: il 53,8% rispetto a una media del 42,7% dell'intero plesso degli annunci censiti. Se si prende poi in esame, nello specifico la professione giornalistica, ci si trova di fronte a un numero molto consistente di proposte di stage: il 43% rispetto al 31% di media degli annunci nell'ambito *Culture and Publishing* e rispetto al 12,5% dell'intero campione, la quota più alta di tutto il comparto. Da aggiungere anche che le proposte di stage provengono soprattutto dall'area delle attività amministrative e dei servizi di supporto, il cui obiettivo primario, come si legge anche nei profili ATECO non è l'informazione e il trasferimento di conoscenze, bensì il supporto

alle attività delle imprese e delle istituzioni oltre che l'area dell'HR.

La metamorfosi della mappa delle imprese che impiega giornalisti e scrittori è confermata dalle skills richieste e segnata dalla rilevanza delle competenze digitali e di uso di software. Dal punto di vista della collocazione geografica, si rileva anche in questo caso una concentrazione nelle regioni del Nord d'Italia.

# 3 CREATIVE INDUSTRY

156

L'ambito delle industrie creative unisce, come si è detto, profili professionali che operano sia nel comparto della *pubblicità* e delle *pubbliche relazioni* (agenzie e centri media), sia nel comparto dell'*organizzazione di eventi e di mostre* (curatori e organizzatori culturali). Tali profili sono spalmati attraverso diverse tipologie ESCO dai Media Relator ed esperti di PR, agli organizzatori di eventi<sup>48</sup>.

## 3.1 LE DIMENSIONI

Per queste professioni nel corso dell'anno 2018 sono stati pubblicati sul web 6.485 annunci di lavoro, pari a circa lo 0,5% del totale delle web vacancy di WollyBI e all'11% degli annunci del macro-settore comunicazione e cultura.

In Figura 15 possiamo osservare la distribuzione degli annunci del comparto per le professioni ad esso afferenti. La professione che raccoglie più annunci è quella degli **Specialisti delle**

<sup>48</sup> Con riferimento alle tipologie ESCO sono stati considerati i seguenti profili: Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni – 1222; Specialisti delle pubbliche relazioni – 2432; Archivistici e curatori di musei – 2621 e Organizzatori di conferenze e di eventi - 3332.

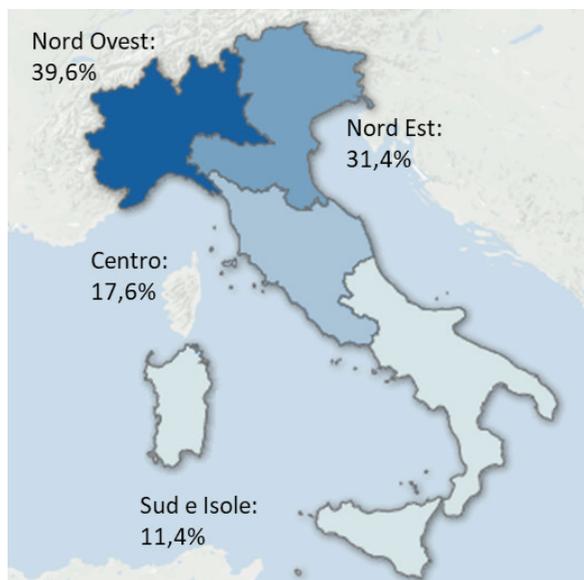
**pubbliche relazioni** con circa il 70% degli annunci del comparto, seguita dagli **Organizzatori di conferenze e di eventi** (18%). Le posizioni dirigenziali e di coordinamento nell'ambito di uffici stampa e uffici marketing di imprese e istituzioni, centri media e agenzie di pubblicità sono naturalmente in numero inferiore (9%), così come le posizioni relative all'organizzazione di attività di promozione del Cultural Heritage, come mostre ed eventi, che rappresentano una quota del tutto minoritaria degli annunci di lavoro (meno dell'1%).



**Figura 15 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per professione ESCO – 2018**

Analizzando la distribuzione territoriale per macro regione degli annunci web (Figura 16) possiamo osservare che la

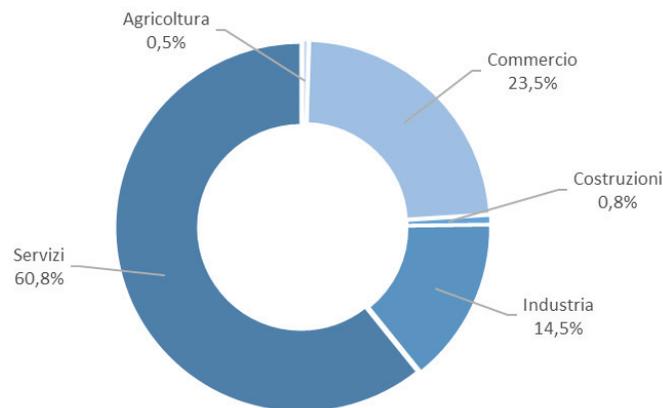
quota maggiore, circa il 40%, si concentra nel Nord Ovest, seguito dal Nord Est con una percentuale di poco superiore al 30%. Anche per questo comparto il numero meno elevato di web vacancy si registra per il Sud e le Isole con poco più del 11% degli annunci. Approfondendo l'analisi a livello regionale, la Lombardia è la regione con il maggior numero di annunci web, circa 1,7 mila, al secondo posto, ma con meno di mille annunci, troviamo il Veneto seguito dall'Emilia Romagna con circa 700 annunci web. Tra le rimanenti regioni supera i 500 annunci web per il 2018 solo il Lazio.



**Figura 16 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per macro regione – 2018**

Consideriamo infine il settore economico delle aziende che

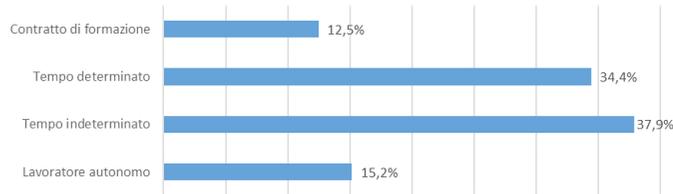
hanno pubblicato annunci sul web per i professionisti della comunicazione del comparto *Creative Industry* (Figura 17). Circa il 60% degli annunci è pubblicato da imprese del settore Servizi, in particolare da aziende di "Servizi di informazione e comunicazione" (circa 1.300 annunci web), delle "Attività amministrative e di servizi di supporto" (poco meno di 800) e delle "Attività professionali, scientifiche e tecniche" (circa 700).



**Figura 17 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per macro settore – 2018**

### 3.2 CARATTERISTICHE DEL LAVORO OFFERTO

Il lavoro offerto ai professionisti della comunicazione nel comparto *Creative Industry* è in quasi il 38% dei casi un lavoro a tempo indeterminato, seguono i posti di lavoro a tempo determinato con circa il 34% degli annunci. Gli annunci rivolti a lavoratori autonomi sono circa il 15% mentre quelli che riguardano contratti di formazione come gli stage, i tirocini e gli apprendistati sono poco più del 12% (Figura 18).



**Figura 18 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per tipologia contrattuale – 2018**

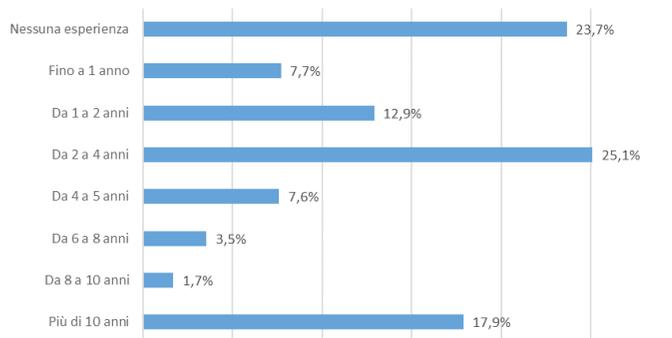
Il 20% degli annunci pubblicati sul web prevede un orario di lavoro ridotto (Figura 19).



**Figura 19 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per orario di lavoro – 2018**

158

### 3.3 CARATTERISTICHE RICHIESTE AI CANDIDATI



**Figura 20 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per esperienza richiesta – 2018**

Considerando l'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Creative Industry* (Figura 20) possiamo osservare una preferenza verso lavoratori senza esperienza (24%) o con un'esperienza tra i due e i quattro anni (circa il 25%), seguiti dagli annunci riservati alle posizioni senior (il 16% di annunci richiede lavoratori con più di 10 anni di esperienza).

Infine attraverso l'analisi degli annunci pubblicati sul web è possibile comprendere quali sono le competenze che le aziende cercano per i propri collaboratori. Nella Figura 21 sono riportate le prime 10 competenze richieste negli annunci per le professioni del comparto. In particolare possiamo osservare la rilevanza delle soft skills, come adattarsi al cambiamento e principi del lavoro di gruppo, delle competenze comunicative e delle skills digitali.



**Figura 21 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Creative Industry – 2018**

### 3.4 ALCUNE CONSIDERAZIONI

Quello delle industrie creative è il secondo comparto dopo *Business Communication* per numero di vacancy. Il carattere complesso e proteiforme dei profili professionali raccolti sotto questa etichetta, che dialoga sia con il mondo delle imprese (le professioni connesse al PR e alla pubblicità), sia con il mondo della progettazione culturale e di eventi, spiega in parte la consistenza della domanda di lavoro rilevata. Nel 2018 il profilo professionale più richiesto è risultato essere quello delle **Public e Media Relations**. Su questo profilo sono possibili ulteriori affondi. Anzitutto è il profilo professionale che esprime la **domanda più alta di lavoro a tempo indeterminato**: il 40% delle proposte di lavoro sono per posizioni stabili rispetto a una media del 33,91% del comparto *Creative Industry* e al 27,7% dell'intero plesso degli annunci considerati. In secondo luogo, le imprese che nel 2018 hanno postato più web vacancy per professionisti delle Public e Media Relations sono imprese che operano nel **campo commerciale e della vendita**, come prova anche la rilevanza della skill *customer service*. Da rilevare anche una richiesta consistente nel settore dell'automotive e una presenza rilevante nel settore manifatturiero a riprova di un **allargamento del mercato del lavoro per questo specifico profilo professionale**. Anche gli annunci di lavoro rivolti alle professioni dell'advertising evidenziano una quota significativa di posizioni a tempo indeterminato (il 33,88%). L'aspetto che caratterizza questo specifico profilo è la **pluralità delle competenze** richieste, che contemperano hard skills (dai principi di marketing al computer science, all'uso di software) e competenze soft (l'adattamento al cambiamento o la capacità di team building).

Caso a sé è il **profilo dell'organizzatore di eventi**. Dal punto di vista della consistenza numerica, il numero delle web vacancy per questo tipo di competenze professionali è di poco inferiore a quello rivolto ai classici creativi. Cambia però in modo consistente sia la tipologia di contratti che vengono proposti, sia la tipologia di imprese, sia infine le competenze maggiormente valorizzate. Nello specifico, gli annunci di lavoro per organizzatori di eventi sono prevalentemente per **posizioni a tempo determinato**: il 36,14% rispetto al 30,22% degli annunci per posizioni a tempo indeterminato. Il profilo delle imprese cambia in modo consistente: a postare annunci per posizioni nell'ambito dell'organizzazione degli eventi sono imprese che operano nel comparto delle arti e dell'intrattenimento. Gli **annunci di lavoro per organizzatori di eventi** evidenziano tuttavia e in positivo una **distribuzione relativamente più omogenea a livello nazionale**, sebbene le regioni del Nord ne raccolgano la più parte. Da ultimo, le competenze più richieste sono di tipo soft: capacità di far fronte al cambiamento e capacità di lavoro di organizzazione e di lavoro di gruppo. L'ambito professionale della creatività a servizio delle istituzioni e delle imprese evidenzia quindi una forte articolazione interna, con mercati del lavoro diversi dal punto di vista delle tipologie contrattuali, delle competenze e anche della distribuzione territoriale.

## 4 CULTURE AND AUDIOVISUAL

160

Infine il comparto del **Culture and Audiovisual** include i ruoli professionali che sottendono la realizzazione, l'analisi e la gestione dei prodotti audiovisivi. Per l'analisi delle vacancy sono stati presi in considerazione i seguenti profili professionali: i professionisti che operano nella *produzione e gestione dell'audiovisivo al servizio di brand* (Dirigenti nei servizi della pubblicità e pubbliche relazioni; Specialisti della pubblicità e del marketing; Specialisti delle pubbliche relazioni); professionisti che operano nella *produzione, gestione e comunicazione dei contenuti audiovisivi per i media e l'intrattenimento* (Registi, Sceneggiatori, Produttori e assimilati; Annunciatori della radio e della televisione e di altri media; Giornalisti; Scrittori e assimilati); professionisti che operano nel campo delle *arti visive e del design* (Grafici e progettisti multimediali e Specialisti delle arti visive)<sup>49</sup>.

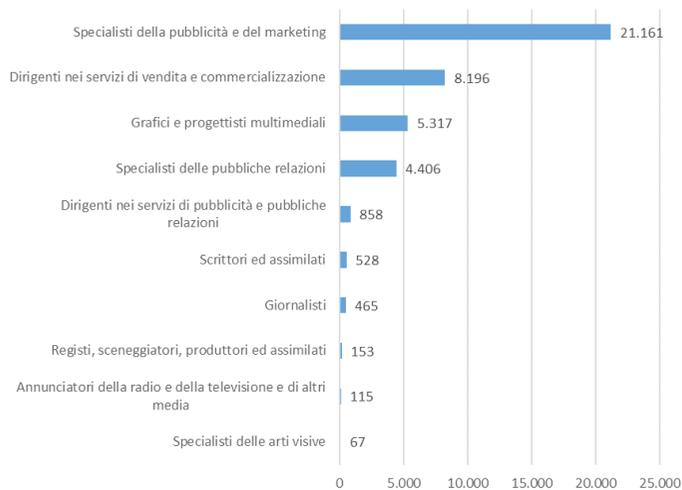
<sup>49</sup> Con riferimento alle tipologie ESCO sono stati considerati i seguenti profili: dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni (1222); specialisti della pubblicità e del marketing (2431); specialisti delle pubbliche relazioni (2432); registi, sceneggiatori, produttori ed assimilati (2654); annunciatori della radio e della televisione e di altri media (2656); giornalisti (2642); scrittori ed assimilati (2641); grafici e progettisti multimediali (2166); specialisti delle arti visive (2651).

### 4.1 LE DIMENSIONI

Per questo comparto nel corso dell'anno 2018 sono stati pubblicati sul web 41.266 annunci di lavoro, pari a circa il 3% del totale delle web vacancy di WollyBI e al 70% del totale degli annunci considerati per questa ricerca<sup>50</sup>.

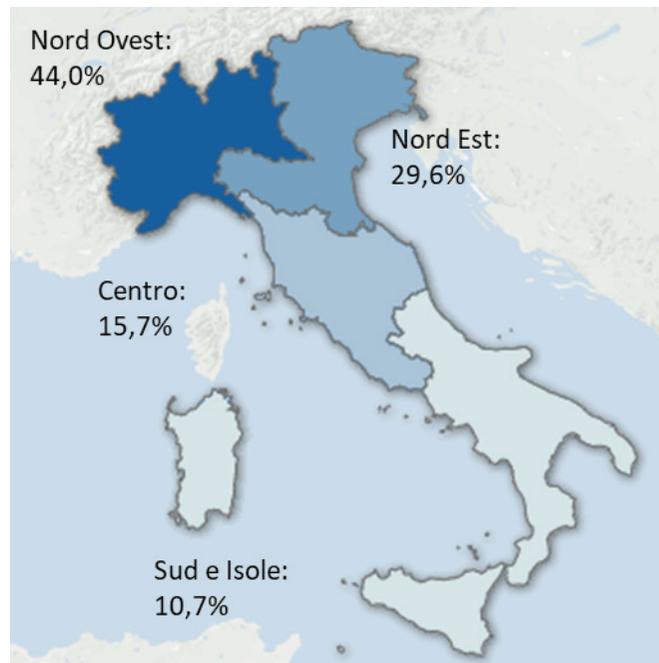
In Figura 22 possiamo osservare la distribuzione degli annunci del comparto per le professioni ad esso afferenti, la professione che raccoglie più annunci è quella degli **Specialisti della pubblicità e del marketing** con circa il 51% degli annunci del comparto, seguita dai **Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione** (20%).

<sup>50</sup> Come già annotato, occorre tenere presente che alcuni annunci sono stati conteggiati per più di uno dei settori in cui sono classificate le professioni della comunicazione e della cultura.



**Figura 22 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per professione ESCO – 2018**

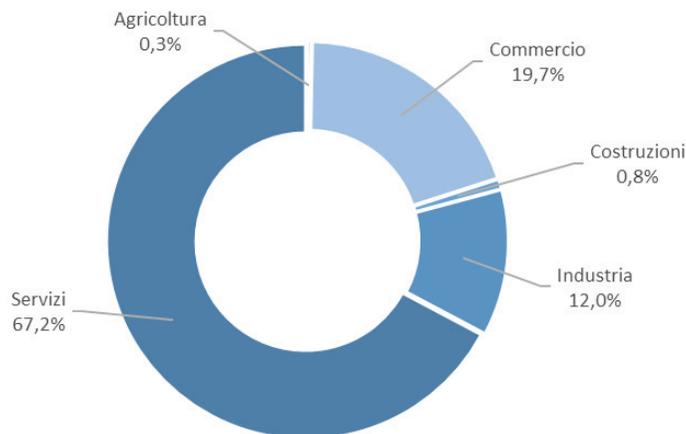
Valutando la distribuzione territoriale per macro regione degli annunci web (Figura 23) possiamo osservare che la quota maggiore, circa il 44%, si concentra nel Nord Ovest, seguito dal Nord Est con una percentuale di poco inferiore al 30%. Il numero meno elevato di web vacancy per il comparto *Culture and Audiovisual* si registra per il Sud e le Isole con circa l'11% degli annunci. Approfondendo l'analisi a livello regionale, la Lombardia è la regione con il maggior numero di annunci web, più di 13 mila, seguita da Veneto (poco meno di 5 mila annunci) e Emilia Romagna (poco più di 4 mila). Con riferimento alle singole professioni, si rileva un andamento tendenzialmente compatto, come già per le professioni di *Business Communication*, con la sola eccezione delle professionalità legate alla regia e alla realizzazione di contenuti audiovisivi. Queste ultime evidenziano infatti una distribuzione



**Figura 23 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per macro regione – 2018**

più perequata, per quanto siano residuali dal punto di vista quantitativo.

Esaminiamo infine il settore economico delle aziende che hanno pubblicato annunci sul web per i professionisti della comunicazione del comparto *Culture and Audiovisual* (Figura 24). Circa il 67% degli annunci è pubblicato da imprese del settore Servizi, in particolare da aziende di "Servizi di informazione e comunicazione" (più di 10 mila annunci web), delle "Attività professionali, scientifiche e tecniche" (poco più di 6 mila) e delle "Attività amministrative e di servizi di supporto" (circa 5.500).



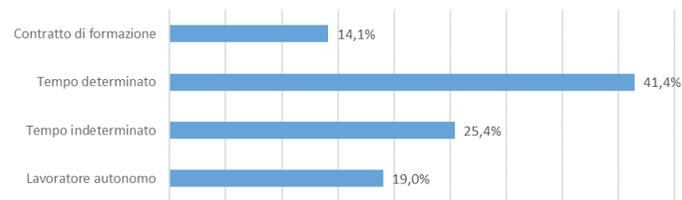
**Figura 24 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per macro settore – 2018**

Scendendo nello specifico degli ambiti professionali coinvolti, si rilevano alcune differenze.

Le **professioni legate alla pubblicità e al marketing** sono richieste soprattutto dalle **agenzie di pubblicità** e dall'ambito delle **imprese che si occupano di comunicazione e di promozione, dall'ambito della vendita e in subordine dagli editori**; le professioni che ruotano intorno alle Media e Public Relations del Sales sono richieste soprattutto dalle **imprese che operano nel campo del trade e della vendita**; le **professioni più ideative e realizzate** sono viceversa **richieste soprattutto dalle imprese attive nell'ambito del turismo** (ristoranti e hotel).

## 4.2 CARATTERISTICHE DEL LAVORO OFFERTO

Il lavoro offerto ai professionisti della comunicazione nel comparto *Culture and Audiovisual* è in oltre il 40% dei casi un lavoro a tempo determinato, seguono i posti di lavoro a tempo indeterminato con circa il 25% degli annunci. Gli annunci rivolti a lavoratori autonomi sono circa il 19% mentre quelli che riguardano contratti di formazione come gli stage, i tirocini e gli apprendistati sono poco più del 14% (Figura 25).



**Figura 25 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per tipologia contrattuale – 2018**

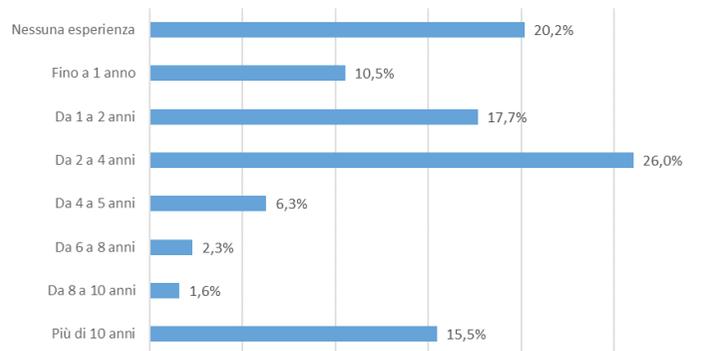
Si possono tuttavia, anche in questo caso, introdurre alcuni distinguo. Se gli annunci per lavori a tempo determinato sono mediamente superiori rispetto alle proposte di lavoro a tempo indeterminato è anche vero che in relazione alle **professioni del PR** la proporzione si inverte e la **richiesta di professionisti stabilmente impegnati nella costruzione di reti per le imprese** e, come si è osservato, soprattutto per le imprese che operano nel campo del commerciale, crescono in modo significativo. Per converso, le professionalità rispetto alle quali si registra un tasso più alto (il 95%) di proposte di lavoro temporanee sono quelle legate alla regia e alla realizzazione di prodotti audiovisivi.

Inoltre solo il 17% degli annunci pubblicati sul web prevede un orario di lavoro ridotto (Figura 26).



**Figura 26 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per orario di lavoro – 2018**

### 4.3 CARATTERISTICHE RICHIESTE AI CANDIDATI



**Figura 27 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per esperienza richiesta – 2018**

Considerando l'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Culture and Audiovisual* (Figura 27) possiamo osservare una preferenza verso lavoratori senza esperienza (20%) o con un'esperienza tra i due ed i quattro anni (circa il 26%), seguiti dagli annunci riservati ai candidati con esperienza compresa tra uno e due anni (circa 18%) e alle posizioni senior (circa il 16%

di annunci richiede lavoratori con più di 10 anni di esperienza).

Infine attraverso l'analisi degli annunci pubblicati sul web è possibile comprendere quali sono le competenze che le aziende cercano per i propri collaboratori. Nella Figura 28 sono riportate le prime 10 competenze richieste negli annunci per le professioni del comparto. In particolare possiamo osservare la rilevanza delle soft skills, come adattarsi al cambiamento e gestire un gruppo e delle competenze comunicative.



**Figura 28 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Culture and Audiovisual – 2018**

### 4.4 ALCUNE CONSIDERAZIONI

Le professioni che operano nel campo della cultura e dell'audiovisivo presentano un'articolazione interna abbastanza definita. Da un lato ci sono le **professionalità legate alla realizzazione di contenuti per l'advertising e il marketing**, che costituiscono la fetta più cospicua di annunci di lavoro. Si tratta di proposte **prevalentemente a tempo determinato**

(il 41% rispetto il 21% di annunci per posizioni a tempo indeterminato). Le imprese coinvolte sono quelle che operano a diverso titolo nell'ambito della pubblicità e della comunicazione. Il secondo gruppo di professioni, dal punto di vista dell'entità numerica, è quello dei professionisti dell'audiovisivo che prestano la loro opera nel campo delle **PR** e delle **Media Relations**. Qui il quadro cambia: gli annunci di lavoro sono infatti prevalentemente per **posizioni a tempo indeterminato**. Il 40% delle vacancy per professionalità di medio livello nel campo delle PR si riferisce a posizioni a tempo indeterminato rispetto al 33% di proposte per lavori temporanei; se si considerano i ruoli manageriali, sebbene i numeri siano più contenuti, la proporzione resta sostanzialmente la stessa – 39% di proposte di lavoro a tempo indeterminato rispetto al 33% delle posizioni a tempo determinato. Nel 2018 queste posizioni sono state aperte soprattutto nell'ambito del commerciale.

Sia le professioni dell'audiovisivo al servizio della pubblicità, sia le professioni dell'audiovisivo per le attività di Media e Public Relations presentano una relativa stabilità nel corso dell'anno, con alcune punte in prossimità delle feste natalizie.

Una terza casistica è quella relativa a coloro che **scrivono e realizzano prodotti audiovisivi**. Qui il profilo cambia in modo significativo. Anzitutto dal punto di vista numerico le **web vacancy sono contenute**. Poi si rileva un **mercato sbilanciamento verso posizioni a tempo determinato**, che costituiscono la quasi totalità delle proposte di lavoro nel 2018.

Come si è già avuto modo di osservare nell'analisi del comparto, le imprese che richiedono con maggiore frequenza

registri e autori in grado di produrre contenuti audiovisivi sono le imprese che operano nel campo del **turismo**. Questo spiega anche la forte stagionalità a cui sono sottoposti gli annunci di lavoro.

Il comparto evidenzia di contro una **generale omogeneità sotto il profilo delle skills** che si caratterizzano per un **bilanciamento fra competenze hard** (come la conoscenza delle basi del marketing) e **competenze di tipo soft**, come la capacità di adattarsi al cambiamento e la capacità di gestire dinamiche di gruppo.

Fanno eccezione nuovamente le professionalità più prossime al campo della creatività (regista, produttore) per le quali vengono richieste soprattutto competenze di tipo soft e segnatamente capacità di problem solving e individuazione di soluzioni innovative.

**SEZIONE III**

**LA SCENA**

**CREATIVA LOMBARDA**

**di Serena Fossati**

# 1 I BISOGNI E LE ASPETTATIVE DELLE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE LOMBARDE

166

Attraverso il metodo di estrazione ed analisi dati di WollyBI è stato analizzato l'andamento degli annunci di lavoro condivisi sul web nel corso del 2018 all'interno dei comparti di *Business Communication, Culture and Publishing, Creative Industry e Culture and Audiovisual* in Italia. Come si posiziona la Lombardia dal punto di vista occupazionale? Di seguito sono riportate le tabelle relative allo stato attuale dei posti di lavoro vacanti nei diversi comparti, in relazione alla professione, al macro-settore economico, alle tipologie contrattuali offerte con relativo impegno orario, all'esperienza e alle competenze richieste.

## 1.1 BUSINESS COMMUNICATION

Gli annunci di lavoro relativi alle professioni del comparto *Business Communication* pubblicati nel 2018 sul web risultano 51.332 a livello nazionale, di cui 16.393 concentrati in Lombardia: il 32% della totalità degli annunci. La quota maggiore della ricerca sul web di professionisti della comunicazione nel comparto *Business Communication* è rivolta agli **Specialisti della pubblicità e del marketing** con una quota del 45% delle offerte in Lombardia, pari cioè a 7.444 inserzioni nel corso del 2018. Seguono i **Dirigenti nel settore**

**Tabella 1 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per professione – 2018 in Lombardia e Italia**

Professioni	Annunci	
	Lombardia	Italia
Informatori tecnici e scientifici (ad eccezione del settore ICT)	1.676	5.544
Specialisti delle vendite nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione	126	319
Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione	2.305	8.196
Dirigenti nel settore ricerca e sviluppo	3.392	10.848
Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni	259	858
Specialisti della pubblicità e del marketing	7.444	21.161
Specialisti delle pubbliche relazioni	1.191	4.406
<b>Totale comparto</b>	<b>16.393</b>	<b>51.332</b>

**ricerca e sviluppo** (21%) con 3.392 offerte in rete e i **Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione** (14%) con 2.305 posti di lavoro offerti. Al contrario, i profili che

generano una minore domanda sono gli Specialisti delle vendite nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (con una quota inferiore all'1%). Considerando il macro-settore economico di appartenenza delle imprese che hanno pubblicato gli annunci di lavoro, si osserva che il settore dei **Servizi** registra il maggior numero di posizioni aperte, con il 66% di annunci in Lombardia (Tabella 2).

**Tabella 2 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per macro-settore – 2018 in Lombardia e Italia**

Macrosettore	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Agricoltura	0%	0%
Commercio	18%	19%
Costruzioni	1%	1%
Industria	15%	16%
Servizi	66%	63%

In merito alle caratteristiche del lavoro offerto, la tipologia contrattuale più diffusa in Lombardia è il tempo determinato, con il 36% del totale annunci. Si può osservare che lo scarto tra i contratti di lavoro a termine e quelli a tempo indeterminato è minimo, in quanto questi ultimi costituiscono il 35%, ponendosi in controtendenza rispetto alle proposte contrattuali a livello nazionale. Al contrario, i contratti di formazione, ovvero gli stage, i tirocini e gli apprendistati, sono i rapporti di lavoro meno diffusi (13%). Inoltre, l'86% dei contratti proposti richiede un impegno orario full time (Tabella 4).

**Tabella 3 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per tipologia contrattuale – 2018 in Lombardia e Italia**

Tipologia contrattuale	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Tempo determinato	36%	40%
Tempo indeterminato	35%	29%
Contratto di formazione	13%	13%
Lavoratore autonomo	16%	19%

**Tabella 4 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per orario di lavoro – 2018 in Lombardia e Italia**

Orario di lavoro	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Part time	14%	17%
Full time	86%	83%

I dati relativi all'esperienza richiesta ai candidati per il comparto *Business Communication* in Lombardia sono in linea con le rilevazioni a livello nazionale (Tabella 5). Si conferma difatti uno sbilanciamento delle ricerche verso lavoratori con un'**esperienza lavorativa di media durata**, tra due e quattro anni (26%). Si registrano inoltre quote rilevanti di annunci riservati a lavoratori sia senza esperienza lavorativa (19%) sia con uno o due anni di esperienza (19%).

**Tabella 5 - Distribuzione degli annunci web del comparto Business Communication per esperienza richiesta – 2018 in Lombardia e Italia**

Esperienza	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Nessuna esperienza	19%	17%
Fino ad 1 anno	10%	13%
Da 1 a 2 anni	19%	18%
Da 2 a 4 anni	26%	25%
Da 4 a 6 anni	7%	7%
Da 6 a 8 anni	3%	2%
Da 8 a 10 anni	2%	2%
Oltre 10 anni	14%	16%

Di seguito (Tabella 6) si riportano le competenze più richieste dalle aziende del comparto *Business Communication*.

**Tabella 6 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Business Communication – 2018 in Lombardia e Italia**

Skill	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Adattarsi al cambiamento	71%	71%
Servizio clienti	62%	59%
Gestire un gruppo	60%	60%
Informatica	57%	58%
Inglese	55%	54%
Lingue straniere per le carriere internazionali	53%	52%
Principi di marketing	51%	53%
Software per ufficio	48%	49%
Comunicazione	42%	42%
Pensare in modo analitico	39%	38%

È possibile osservare che le **soft skills** assumono un peso **relevante**. Tra le più richieste rientrano la capacità di adattamento al cambiamento, la gestione di gruppi, capacità comunicative e relazionali e lo sviluppo di un pensiero analitico. Inoltre, i requisiti principali includono competenze informatiche, la padronanza delle lingue straniere, nello specifico della lingua inglese, e la conoscenza dei principi di marketing.

## 1.2 CREATIVE INDUSTRY

In Tabella 7 possiamo osservare che sono stati pubblicati 6.485 annunci web di lavoro nel comparto *Creative Industry*, di cui 1.772 in Lombardia. La Lombardia è la regione con il maggior numero di offerte in questo comparto. Nello specifico, il profilo professionale che raccoglie il numero maggiore di inserzioni è quello degli **Specialisti delle pubbliche relazioni** con 1.191 annunci (67%) del comparto in Lombardia, seguito dagli **Organizzatori di conferenze e di eventi** (17%). Al contrario, la figura meno ricercata è l'Archivista e il curatore di musei, con sole 16 posizioni aperte nel corso del 2018. Il macro-settore prevalente delle imprese che hanno

**Tabella 7 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per professione ESCO – 2018 in Lombardia e Italia**

Professioni	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Specialisti delle pubbliche relazioni	1.191	4.406
Organizzatori di conferenze e di eventi	306	1.170
Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni	259	858
Archivisti e curatori di musei	16	51
<b>Totale comparto</b>	<b>1.772</b>	<b>6.485</b>

pubblicato annunci sul web per i professionisti della comunicazione operanti in questo comparto è il settore dei **Servizi**, con il 63% di annunci in Lombardia (Tabella 8).

**Tabella 8 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per macro-settore – 2018 in Lombardia e Italia**

Macrosettore	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Agricoltura	0%	0%
Commercio	22%	24%
Costruzioni	1%	1%
Industria	13%	14%
Servizi	63%	61%

I contratti proposti ai professionisti della comunicazione nel comparto *Creative Industry* sono lavori **a tempo indeterminato** per il 43%, a cui seguono posti di lavoro a tempo determinato con il 30% degli annunci. Questo dato evidenzia una controtendenza rispetto allo scenario occupazionale nazionale. Al contrario, i contratti di lavoro autonomo sono i meno diffusi con una quota del 13% (Tabella 9). L'88% dei contratti prevede un impegno orario full time (Tabella 10).

**Tabella 9 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per tipologia contrattuale – 2018 in Lombardia e Italia**

Tipologia contrattuale	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Tempo determinato	30%	34%
Tempo indeterminato	43%	38%
Contratto di formazione	14%	12%
Lavoratore autonomo	13%	15%

**Tabella 10 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per orario di lavoro – 2018 in Lombardia e Italia**

Orario di lavoro	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Part time	12%	20%
Full time	88%	80%

I dati relativi all'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Creative Industry* (Tabella 11) mostrano una preferenza sia nei confronti dei lavoratori con un'**esperienza di media durata** (27%) sia verso **lavoratori senza esperienza** (23%), seguiti dagli annunci riservati alle posizioni senior. Difatti, il 17% degli annunci sono rivolti a lavoratori con oltre 10 anni di esperienza.

**Tabella 11 - Distribuzione degli annunci web del comparto Creative Industry per esperienza richiesta – 2018 in Lombardia e Italia**

Esperienza	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Nessuna esperienza	23%	24%
Fino ad 1 anno	5%	8%
Da 1 a 2 anni	13%	13%
Da 2 a 4 anni	27%	25%
Da 4 a 6 anni	9%	8%
Da 6 a 8 anni	4%	4%
Da 8 a 10 anni	2%	2%
Oltre 10 anni	17%	18%

I dati riportati nella Tabella 12 rivelano la necessità di **combinare soft skills**, tra cui l'adattabilità nel gestire un cambiamento,

la capacità di inserirsi all'interno di un team, lo sviluppo di capacità comunicative, a **competenze tecnologiche**, che costituiscono sempre più una parte integrante dei profili ricercati. Nello specifico, sono richieste conoscenze informatiche e la padronanza di utilizzo di specifici software per ufficio.

**Tabella 12 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Creative Industry – 2018 in Lombardia e Italia**

Skill	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Servizio clienti	69%	65%
Adattarsi al cambiamento	68%	67%
Software per ufficio	53%	52%
Informatica	52%	52%
Inglese	51%	49%
Principi di marketing	49%	51%
Gestire un gruppo	47%	46%
Principi del lavoro di gruppo	41%	40%
Comunicazione	41%	41%
Lingue straniere per le carriere internazionali	37%	35%

### 1.3 CULTURE AND PUBLISHING

**Tabella 13 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per professione ESCO – 2018 in Lombardia e Italia**

Professioni	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Scrittori ed assimilati	210	528
Giornalisti	92	465
<b>Totale comparto</b>	<b>302</b>	<b>993</b>

Secondo l'estrazione riportata in Tabella 13, gli annunci pubblicati all'interno del comparto *Culture and Publishing* sono 993 nel 2018 in Italia, di cui il 30% in Lombardia (con 302 inserzioni). L'analisi del territorio ha consentito di rilevare che la regione Lombardia si posiziona prima per numerosità di annunci in questo specifico comparto. I professionisti della comunicazione del comparto *Culture and Publishing* più ricercati sono gli **Scrittori ed assimilati**, con 210 posti offerti, seguiti dai **Giornalisti** con sole 92 posizioni aperte. Inoltre, la Tabella 14 mostra che l'81% degli annunci sul web è stato pubblicato da aziende operanti nel settore dei **Servizi**, confermando i dati rilevati su scala nazionale.

**Tabella 14 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per macro-settore – 2018 in Lombardia e Italia**

Macrosettore	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Agricoltura	0%	0%
Commercio	3%	4%
Costruzioni	2%	1%
Industria	14%	17%
Servizi	81%	77%

L'analisi dei dati relativi alle tipologie contrattuali evidenzia come i contratti di lavoro offerti sono per il 45% a **carattere temporaneo** (Tabella 15), con orario di lavoro **full time** (Tabella 16). Questa tipologia è seguita da contratti di **lavoro autonomo** (23%) e a tempo indeterminato (22%). I contratti di formazione rivolti alle figure junior e al loro ingresso nel mercato del lavoro costituiscono l'11% degli annunci.

**Tabella 15 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per tipologia contrattuale – 2018 in Lombardia e Italia**

Tipologia contrattuale	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Tempo determinato	45%	54%
Tempo indeterminato	22%	19%
Contratto di formazione	11%	11%
Lavoratore autonomo	23%	17%

**Tabella 16 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per orario di lavoro – 2018 in Lombardia e Italia**

Orario di lavoro	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Part time	10%	16%
Full time	90%	84%

Dai dati relativi all'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Culture and Publishing* (Tabella 17) si osserva la tendenza a selezionare lavoratori con un'esperienza lavorativa di media durata. Difatti, la classe che raccoglie la quota maggiore di annunci è quella tra i due ed i quattro anni (30%). Tuttavia, una quota rilevante di annunci è destinata a lavoratori alla loro prima esperienza professionale (il 20% degli annunci si rivolge a lavoratori con uno o due anni di esperienza) e giovani senza esperienza (17%).

**Tabella 17 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Publishing per esperienza richiesta – 2018 in Lombardia e Italia**

Esperienza	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Nessuna esperienza	17%	20%
Fino ad 1 anno	10%	13%
Da 1 a 2 anni	20%	18%
Da 2 a 4 anni	30%	25%
Da 4 a 6 anni	6%	5%
Da 6 a 8 anni	1%	1%
Da 8 a 10 anni	1%	0%
Oltre 10 anni	15%	18%

Infine, dai dati riportati in Tabella 18, relativi alle prime dieci competenze richieste negli annunci di lavoro per le professioni

**Tabella 18 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Culture and Publishing – 2018 in Lombardia e Italia**

Skill	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Inglese	71%	61%
Adattarsi al cambiamento	68%	70%
Gestire un gruppo	49%	59%
Principi del lavoro di gruppo	47%	45%
Sviluppare le idee creative	39%	38%
Software per ufficio	39%	38%
Informatica	34%	35%
Comunicazione	11%	18%
Gestire il tempo	7%	9%
Gestire sistemi di raccolta dei dati	4%	6%

del comparto, emerge la **rilevanza delle soft skills**, tra cui la flessibilità nell'adattarsi al cambiamento, la gestione di gruppi di lavoro, il lavoro in team e lo sviluppo di un'attitudine creativa. In Lombardia, le inserzioni sul web mettono in evidenza l'importanza della conoscenza della **lingua inglese** rispetto al contesto nazionale. Inoltre, tra le competenze professionali risultano premianti le **skills informatiche**.

#### 1.4 CULTURE AND AUDIOVISUAL

Gli annunci di lavoro che rientrano nel comparto *Culture and Audiovisual* (Tabella 19) pubblicati sul web nel corso del 2018

**Tabella 19 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per professione ESCO – 2018 in Lombardia e Italia**

Professioni	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Specialisti della pubblicità e del marketing	7.444	21.161
Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione	2.305	8.196
Grafici e progettisti multimediali	1.641	5.317
Specialisti delle pubbliche relazioni	1.191	4.406
Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni	259	858
Scrittori ed assimilati	210	528
Giornalisti	92	465
Registi, sceneggiatori, produttori e assimilati	23	153
Specialisti delle arti visive	18	67
Annunciatori della radio e della televisione e di altri media	14	115
<b>Totale comparto</b>	<b>13.197</b>	<b>41.266</b>

risultano 41.266 distribuiti sul territorio nazionale, di cui 13.197 concentrati in Lombardia (il 32%). L'analisi della concentrazione geografica evidenzia che la Lombardia è la regione che raccoglie il maggiore numero di offerte in questo specifico comparto. I professionisti della comunicazione più richiesti sono gli **Specialisti della pubblicità e del marketing**, con una quota del 56% delle posizioni aperte in Lombardia, pari a 7.444 annunci nel corso del 2018. Seguono i Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione (17%) con 2.305 inserzioni in rete e i Grafici e progettisti multimediali (12%) con 1.641 posti offerti. Inoltre, il 71% degli annunci è stato pubblicato da aziende operanti nel settore economico dei **Servizi** (Tabella 20).

**Tabella 20 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per macro-settore – 2018 in Lombardia e Italia**

Macrosettore	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Agricoltura	0%	0%
Commercio	17%	20%
Costruzioni	1%	1%
Industria	11%	12%
Servizi	71%	67%

Le aziende appartenenti al comparto *Culture and Audiovisual* tendono ad assumere con un **inquadramento a breve termine**, offrendo contratti a tempo determinato nel 37% degli annunci. Seguono i contratti di lavoro a tempo indeterminato con il 30% degli annunci (Tabella 25). Inoltre l'84% delle offerte di lavoro pubblicate sul web prevede un orario **full time** (Tabella 26).

**Tabella 25 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per tipologia contrattuale – 2018 in Lombardia e Italia**

Tipologia contrattuale	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Tempo determinato	37%	41%
Tempo indeterminato	30%	25%
Contratto di formazione	14%	14%
Lavoratore autonomo	18%	19%

**Tabella 26 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per orario di lavoro – 2018 in Lombardia e Italia**

Orario di lavoro	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Part time	16%	18%
Full time	84%	82%

Dalla Tabella 27 che riporta i dati sull'esperienza richiesta ai candidati negli annunci di lavoro per il comparto *Culture and*

**Figura 27 - Distribuzione degli annunci web del comparto Culture and Audiovisual per esperienza richiesta – 2018 in Lombardia e Italia**

Esperienza	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Nessuna esperienza	21%	20%
Fino ad 1 anno	18%	11%
Da 1 a 2 anni	27%	18%
Da 2 a 4 anni	7%	26%
Da 4 a 6 anni	2%	6%
Da 6 a 8 anni	2%	2%
Da 8 a 10 anni	8%	2%
Oltre 10 anni	14%	15%

*Audiovisual* è possibile osservare un orientamento verso i lavoratori con esperienza compresa tra **uno e due anni** (con il 27% di offerte), giovani senza esperienza (21%), seguiti dagli annunci destinati ai candidati fino a un anno di esperienza (18%) e a figure senior (14%).

L'analisi delle caratteristiche richieste ai candidati evidenzia la necessità di combinare hard skills a competenze trasversali.

**Figura 28 - Prime 10 competenze richieste negli annunci web per le professioni del comparto Culture and Audiovisual – 2018 in Lombardia e Italia**

Skill	% Annunci	
	Lombardia	Italia
Servizio clienti	66%	63%
Adattarsi al cambiamento	61%	61%
Principi di marketing	58%	60%
Gestire un gruppo	56%	56%
Inglese	52%	51%
Informatica	49%	49%
Software per ufficio	49%	49%
Lingue straniere per le carriere internazionali	44%	42%
Comunicazione	44%	43%
Pensare in modo analitico	36%	34%

Le prime includono la conoscenza dei principi di marketing, competenze informatiche, la padronanza di software per ufficio e la conoscenza di lingue straniere, in particolare l'inglese. Le soft skills sono legate alla capacità di adattarsi al cambiamento, gestire gruppi di lavoro, comunicare e pensare in modo analitico.

## 2 L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI DEI MEDIA, DELLA COMUNICAZIONE E DELLO SPETTACOLO. UN'ANALISI DEL CLUSTER LOMBARDO

174

Si riportano nel seguente capitolo i risultati emersi da **16 interviste a testimoni privilegiati**<sup>51</sup>, i consiglieri del Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo di Assolombarda. Il Gruppo si compone di tre sezioni: *Editoria e Comunicazione* (include 153 imprese che si occupano di editoria di settore, web magazine, servizi di stampa, televisione, radio con 11645 dipendenti totali); *Servizi per la Comunicazione d'impresa* (comprende 154 aziende che si occupano di comunicazione digitale, branding, eventi, relazioni pubbliche e pubblicità per un totale di 4260 dipendenti); e *Entertainment* (composto da 42 società di produzione discografica, spetta-

colo, sport e intrattenimento con 1854 dipendenti). Il Gruppo riunisce imprese dei territori di Milano, Monza Brianza, Lodi operanti nei seguenti ambiti: produzione, commercio e distribuzione dei comparti editoria, comunicazione, agenzie di pubblicità, servizi audiovisivi, videofonografici e dello spettacolo.

Le interviste sono state realizzate tra novembre 2018 e gennaio 2019 e hanno coinvolto consiglieri di diverse provenienze: agenzie di comunicazione, web agency, editori, case discografiche e operatori televisivi.

L'intervista è stata strutturata intorno a tre focus:

- una panoramica sulla filiera di riferimento, sui player e sulle specificità della filiera produttiva lombarda;
- un approfondimento sull'ecosistema delle professioni: sull'evoluzione delle principali figure professionali all'interno della specifica filiera, sui profili più ricercati, le caratteristiche e le qualità premianti all'interno del nuovo scenario professionale;
- un focus sul rapporto tra università e mondo delle aziende.

<sup>51</sup> Ringraziamo Eleonora Sacchi, referente del Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo di Assolombarda, e i consiglieri: Federico Angrisano (Arnoldo Mondadori Editore), Andrea Boni (Editrice Industriale), Borgia Alfredo e Lana Tiziana (Sky Italia), Barbara Carbone (Trenta Editore), Emanuela Calderoni e Elena Meotto (Armando Testa), Marco Canella (Synaptics), Sergio Cariati (Editoriale C&C), Marco De Angeli (ABC S.r.l.), Andrea Delogu (Mediaset), Daniele Demartini (Universal Music Italia), Paola Frugieuele (L'Eco della Stampa), Paolo Guadagni (The Visual Agency), Emiliano Novelli (Idea Link), Paolo Pascolo (IMille), Luca Secchi (ADS – Glen S.A.S. di Secchi Luca e C.), Raffaele Razzini (Warner Music Italia).

*Perché un focus sulla filiera lombarda?* La filiera lombarda si contraddistingue per la **densità** e la **concentrazione** significativa **di operatori della comunicazione** e relativi stakeholder. In particolare, questo fenomeno appare evidente nell'area metropolitana di Milano, in cui sono attive oltre 300000 imprese<sup>52</sup> – pari a circa il 47% delle imprese lombarde e il 7% di quelle nazionali. Nello specifico, il settore Entertainment e Media risulta trainante ed è riconosciuto come leader a livello nazionale. Nell'area milanese difatti si concentrano le maggiori agenzie di comunicazione, major pubblicitarie, società di consulenza ed editori.

*La Lombardia fa da padrone nella filiera della comunicazione a livello nazionale. Se parliamo di comunicazione e digital, il 90% delle agenzie è posizionata in Lombardia, se non a Milano.*

**Luca Secchi – adsGlen**

## 2.1 L'ECOSISTEMA DELLE PROFESSIONI

I cambiamenti introdotti dal digitale hanno generato un impatto significativo sulle imprese della filiera e sul mercato del lavoro, ridefinendo lo scenario e i paradigmi. L'avvento della comunicazione digitale ha imposto difatti un cambiamento: ha comportato non solo l'adozione e l'implementazione di nuove tecnologie comunicative da parte delle aziende, bensì anche un **ripensamento del proprio modello di business** in modo da cogliere le opportunità e prospettive offerte dal digitale. Le aziende che non sono state in grado di affrontare la trasformazione digitale, comprenderne il cambiamento, adattandosi e adeguandosi a un mercato in con-

tinua trasformazione hanno pagato un prezzo alto: la mancata risposta al digitale con offerte adeguate ha generato grandi perdite in termini di monetizzazione e ha determinato la scomparsa di player, soprattutto di piccole dimensioni.

*Non essersi adeguati, non aver capito il cambiamento, non aver avuto la possibilità di rispondere con offerte adeguate ha generato grandissime perdite. Noi editori inseguivamo la bolla del web, ma non avevamo gli strumenti per capire come approcciare il digital.*

**Sergio Cariati – Editoriale C&C**

Inoltre, il digitale ha determinato la **nascita di nuovi profili professionali** e ha comportato la **ridefinizione ed evoluzione delle professioni già esistenti** sul mercato secondo un'ottica di flessibilità dei ruoli e delle competenze. Difatti, le figure professionali che non sono state in grado di superare l'etichetta e la loro rigida job description sono uscite dal mercato del lavoro. Al contrario, coloro che hanno dimostrato maggiore flessibilità sono riusciti a riposizionarsi in altri ruoli aziendali.

*Le figure professionali rimaste nella rigida job description sono uscite dal mercato del lavoro. La capacità di adattarsi al nuovo contesto professionale è fondamentale. Le aziende sono in una fase di sperimentazione e ricerca identitaria, cerchiamo nei giovani curiosità e sperimentazione.*

**Andrea Boni – Editrice Industriale**

L'industria della comunicazione **appare non aver subito una rilevante contrazione della forza lavorativa**: l'offerta di lavoro da parte delle aziende risulta maggiore rispetto alla domanda per specifiche figure professionali. La sfida lanciata dalle

52 Fonte: Elaborazione Studi, statistica e programmazione su dati Registro Imprese.

piattaforme di social networking alle aziende (una presenza costante all'interno degli ambienti social) richiede risorse dedicate. Questo ha generato ad esempio un maggiore fabbisogno di contenuti in grado di generare sia engagement sia l'investimento di risorse nell'interazione con le community e nella gestione dei flussi di commenti e feedback.

La domanda delle aziende è il doppio rispetto all'offerta: non c'è un numero adeguato di professionisti qualificati per le posizioni che ricerchiamo. Si tratta di un numero estremamente limitato di professionisti, molto contesi tra le imprese.

**Paolo Guadagni – The Visual Agency**

Il mondo digital ha comportato un innalzamento del livello di competenze. Si è affermata la controtendenza a **ricercare figure professionali specializzate**, e non profili 'tuttologi' di carattere più generico, in grado di guidare lo sviluppo dei prossimi anni. La molteplicità e la complessità di linguaggi, strumenti e canali a disposizione delle imprese, che consentono di sviluppare campagne di comunicazione mirate, richiedono **competenze di comunicazione e marketing verticalizzate e specifiche**, soprattutto in riferimento alle professioni digital. Questo si è tradotto in una **corsa ai talenti**, in quanto i profili iper-specializzati costituiscono un numero estremamente limitato di persone e dunque molto contese.

La specializzazione è premiante in un contesto dove si invitano i giovani a sapere un pò di tutto. Si sta affermando una controtendenza, per cui i giovani specializzati in uno specifico ruolo trovano più mercato rispetto a chi fa "tuttologia". Oggi si ricerca competenza ed esperienza altamente specializzata.

**Marco De Angeli - ABC Production**

Inoltre, si assiste a un'**ibridazione** sempre maggiore **delle competenze**, una contaminazione reciproca dei ruoli, per cui si richiede ai professionisti di sviluppare molteplici abilità e competenze integrate, combinando competenze più creative con capacità tecniche e commerciali.

Non ricerchiamo ruoli generici, ci focalizziamo su due poli. Da un lato, l'alta specializzazione di figure professionali, dall'altro, la contaminazione reciproca dei ruoli, l'integrazione di competenze tecniche, editoriali e amministrative per lo stesso profilo.

**Andrea Delogu – Mediaset**

Tra i profili professionali più ricercati all'interno delle aree *Comunicazione d'impresa, Editoria e Comunicazione ed Entertainment* spicca il **Data Scientist** nell'ambito digitale, una figura in grado di trarre valore dai dati, rispondendo alla necessità di gestire la grande mole di informazioni che si generano all'interno degli ambienti digitali. Il Data Scientist si occupa di estrarre e analizzare grandi volumi di dati, esplorare e interpretare le informazioni provenienti da diverse fonti, in modo tale da migliorare le performance (proponendo delle modifiche nelle strategie in corso d'opera), immaginare nuovi segmenti di audience e formulare previsioni. Il profilo richiede una serie di competenze tecniche: capacità statistiche di Data Mining e Machine Learning, la conoscenza di linguaggi di programmazione (ad esempio Python, R, SAS, SQL) e di Data Science toolkit (quali Pandas, NumPy e Scikit-Learn). Questa professione presuppone **competenze matematiche** – necessarie per analizzare una mole importante di dati – e **doti comunicative** – utili per interpretare le informazioni, tradurre i dati complessi e renderli fruibili alle diverse aree aziendali.

Le professioni legate all'analisi dei dati sono le più richieste. Richiedono un'integrazione di competenze statistiche e numeriche – necessarie per analizzare una mole complessa di dati e scienze cognitive – per dare una dinamica di senso ai numeri. Queste professioni si pongono a metà tra il tecnico, lo psicologico e il sociologico.

**Paolo Pascolo – IMille**

All'interno della "Data Science", la Dashboard Design e Data Visualization rappresenta un'ulteriore area emergente, sempre più richiesta. Gli **Information e Dashboard Designer** sono professionisti in grado di valorizzare informazioni e dati complessi per facilitarne la comprensione e trasformarli in conoscenza utile ai fini strategici. Si occupano dunque di rappresentare grandi volumi di dati in forma visiva e grafica, in modo tale da agevolarne la lettura e l'interpretazione, coglierne le informazioni più rilevanti e farli interagire in forma comprensibile. Questo ruolo richiede una **padronanza dei tool della Suite Adobe**, oltre ad un'**attitudine creativa**.

Un'ulteriore area in particolare espansione è la User Experience Design: l'approccio delle aziende è sempre più orientato all'esperienza che gli utenti vivono interagendo con i servizi e prodotti offerti online. Lo **User Experience Specialist** e lo **User Interface Specialist** sono figure professionali strategiche che si occupano della progettazione delle modalità di interazione degli utenti con prodotti/servizi digitali (ad esempio App e siti web); del disegno delle interfacce e dell'implementazione di piattaforme intuitive, coinvolgenti, efficaci e funzionali, sulla base dell'osservazione del comportamento degli utenti e degli insight. A queste figure sono richieste **competenze grafiche**, di **web design**, di **comunicazione** e **SEO**.

Le piattaforme digitali richiedono alle imprese una presenza sempre più costante sul mercato. Di conseguenza, le figure legate al management dei canali social, alla creazione dei contenuti, allo sviluppo e gestione delle community online si confermano come ampiamente richieste in particolare nelle aree di *Editoria e Comunicazione*. Queste includono il Social Media Manager, il Content Editor e il Community Manager. Il **Social Media Manager** si occupa di sviluppare e attuare la strategia editoriale sui canali social dell'azienda. Attraverso la creazione di un calendario editoriale, definisce le tempistiche, gli argomenti e i formati, in quanto i contenuti sono progettati diversamente a seconda del social network in cui sono condivisi. Inoltre, si preoccupa di ascoltare la rete e monitorare il sentiment online e la web reputation. Il **Content Editor** è responsabile della progettazione di contenuti (testuali, immagini e multimediali) ottimizzati per il web e i social media. Questa figura si configura sempre più come **Digital Storyteller**, in grado di veicolare i contenuti dell'impresa attraverso una narrazione coinvolgente, creativa e innovativa capace di stimolare curiosità della community, attivare interazioni e una comunicazione partecipata. Infine, il **Community Manager** si occupa di creare e gestire il dialogo con la community di riferimento all'interno dei diversi canali digitali, mettendo in atto strategie di coinvolgimento per stimolare e alimentare l'interazione sui social network. Inoltre, interviene nel risolvere in tempo reale eventuali crisi nella comunicazione in rete, salvaguardando la reputazione del brand/impresa.

Con la digitalizzazione un'impresa ha l'occasione di raccontare la propria storia in modo credibile e trasparente sul mercato, investendo nelle persone.

**Federico Angrisano – Arnoldo Mondadori Editore**

Questi ruoli richiedono un'ottima capacità di **scrittura** per il web (**in ottica SEO**), ovvero una scrittura empatica in grado di coinvolgere e stimolare conversazioni online, oltre che una **conoscenza** approfondita **delle piattaforme social**, dei loro meccanismi e dinamiche. Viene richiesto l'utilizzo delle principali piattaforme di **content management system** (in primis Wordpress) e **strumenti di editing** di contenuti multimediali. Completano il profilo una predisposizione all'**ascolto** e grande **creatività**.

## 2.2 LE CARATTERISTICHE E LE QUALITÀ DEI NUOVI PROFESSIONISTI

*Quali sono le soft skills e le competenze premianti?*

L'attitudine, soprattutto per le figure junior, costituisce un fattore essenziale per valutare la modalità con cui interpretano un ruolo aziendale e interagiscono con il contesto che si trasforma con elevata rapidità. **Passione, curiosità e doti di ricerca** sono le chiavi per lavorare nel mondo della comunicazione, in quanto stimolano a conoscere, esplorare, apprendere e aggiornarsi continuamente, a innovare e fare la differenza. In questa fase di sperimentazione e di ricerca identitaria, le aziende cercano nelle figure professionali che selezionano **ecletticità, spirito di iniziativa e pro-attività**, elementi in grado di stimolare la creatività e l'innovazione, la proposta di idee non convenzionali e l'introduzione di elementi di novità nelle imprese.

Le skills premianti sono la curiosità, la voglia di crescere, apprendere e l'orientamento all'innovazione. La pro-attività, la resilienza, la flessibilità, la capacità di rimanere al passo con i cambiamenti sono caratteristiche chiave. Occorre avere una

mente aperta per conoscere e fare la differenza. Più che le competenze, "l'attitude" è fondamentale.

**Lana Tiziana – Sky Italia**

Le **soft skills** – abilità trasversali di carattere sociale, emotivo, relazionale e cognitivo – assumono centralità all'interno dello scenario professionale attuale.

Le più premianti sono le **abilità relazionali**, ovvero la capacità di instaurare e coltivare le relazioni con i clienti (un orientamento al cliente volto a coglierne i bisogni, gli obiettivi, le aspettative) e di interagire positivamente con figure professionali differenti all'interno del team di lavoro. Le relazioni, dunque, costituiscono una risorsa preziosa. Il **team working** implica collaborazione, intelligenza emotiva nel comprendere e gestire le emozioni (proprie e altrui), ascolto pro-attivo delle esigenze di colleghi di diversi ambiti, trasferimento di competenze e scambio di idee finalizzati alla costruzione di un progetto e al raggiungimento del risultato. Di conseguenza, la **flessibilità** in termini di apertura e disponibilità ad apprendere ruoli e compiti non specifici del proprio ambito appare un ulteriore elemento di valorizzazione. Tra le soft skills relazionali risultano fondamentali le **capacità comunicative**, non esclusivamente legate alle abilità espressive, ma anche al facilitare la comunicazione attraverso l'**ascolto attivo**, il confronto e l'**empatia**, ovvero il "sintonizzarsi" con i colleghi e i diversi interlocutori.

Appreziamo la flessibilità e la disponibilità ad imparare in un giovane, la capacità di confrontarsi e interagire con diversi settori. La tendenza è creare team di lavoro collaborativi, in grado di ascoltare le esigenze di figure professionali di diversi ambiti e collaborare verso la migliore soluzione finale.

**Barbara Carbone – Trenta Editore**

La capacità relazionale è fondamentale: *no man is island* è un marchio di fabbrica per tutti i professionisti della comunicazione. Senza capacità empatica, non è possibile lavorare nella comunicazione.

**Marco Canella – Synaptics**

Le soft skills di carattere gestionale e manageriale più ricercate in un candidato sono la **resistenza allo stress** e il **problem solving**. Risulta premiante un atteggiamento positivo, orientato alla soluzione di problemi e al conseguimento degli obiettivi: lavorare con dedizione ed entusiasmo, gestire con equilibrio le situazioni più complesse, reagendo attivamente alla pressione lavorativa e identificando le migliori soluzioni ai problemi.

Nello scenario professionale attuale sono fondamentali le competenze relative alla **conoscenza degli ambienti digitali**, dunque la comprensione delle dinamiche, logiche e meccanismi delle piattaforme digitali anche attraverso un utilizzo personale sperimentale e consapevole. Nello specifico, in ambito digital, sono richieste competenze relative alla **gestione della comunicazione** all'interno degli ambienti social. Agli occhi degli intervistati, tra le competenze più ricercate rientrano **SEO (Search Engine Optimization)**, con riferimenti alle iniziative volte ad ottimizzare un sito web e ottenere un migliore posizionamento all'interno dei motori di ricerca; **SEM (Search Engine Marketing)**, ovvero strategie finalizzate a indirizzare traffico qualificato verso un sito web, ottenere maggiore visibilità nei risultati di ricerca attraverso attività di link building, social media marketing e monitoraggio delle query e delle keyword. Queste competenze presuppongono la familiarità con i **linguaggi di programmazione**, la solida

conoscenza della **lingua inglese**, l'utilizzo di **database** per la gestione dei dati e abilità **analitiche** per l'analisi della web analytics. Inoltre, viene sempre più apprezzata la specializzazione SEO/SEM sulle specifiche piattaforme di CMS (tra cui Wordpress, Magento, Prestashop).

Le competenze più richieste sono ultraverticali: capacità di analisi di big data, competenze SEO differenziate per App e web. Si sono affermate professioni predittive, in grado di analizzare i risultati di campagne precedenti per anticipare i dati delle campagne future. Queste figure uniscono competenze di comunicazione a competenze statistiche.

**Emiliano Novelli – Idea Link**

I contenuti costituiscono la chiave della SEO, in quanto rilevanti per raggiungere i posizionamenti desiderati. La **scrittura** si conferma dunque un'abilità fondamentale. Tuttavia, la scrittura in ottica SEO è una specializzazione necessaria per elaborare e condividere contenuti di qualità, efficaci ed interessanti, capaci di scalare progressivamente le SERP (ovvero le pagine dei risultati dei motori di ricerca). Inoltre, l'utilizzo di **programmi di editing per immagini** è rilevante poiché i contenuti visivi sono in grado di veicolare un messaggio con maggiore forza e generare engagement all'interno delle piattaforme digitali. Occorre sviluppare dunque una capacità di leggere e impaginare le immagini in modo accattivante.

Tra le competenze attualmente più ricercate sul mercato vi sono le **capacità web-analitiche** e di **calcolo**. Nello specifico, si ricercano sempre più profili in grado di utilizzare i **software per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei big data**, considerati la chiave della competitività di un'impresa. Difatti, è fondamentale per le aziende analizzare e misurare

la grande mole di dati provenienti dalla rete – che si contraddistinguono per elevati volumi, velocità e complessità – al fine di analizzare le propria performance all’interno degli ambienti digitali, individuare tendenze, fornire indicazioni ed elaborare delle predizioni future. La gestione, la lettura, l’elaborazione dei dati in chiave strategica e operativa richiede competenze specifiche nel tradurre dati numerici in strategie operative: dalla conoscenza di **logiche di estrazione dati a metodi e modelli di analisi a conoscenze** di linguaggi di programmazione informatica.

L’analista di dati in area digital è la figura più ricercata in tutto il mercato discografico. Con la musica in streaming, riceviamo dati sull’utilizzo dei brani sulle piattaforme digitali, sulle preferenze del pubblico ogni minuto. Nei prossimi anni ci saranno degli investimenti da parte di tutto il mondo discografico in questa direzione.

**Daniele Demartini – Universal Music Italia**

Chi riuscirà a trovare la chiave per leggere i dati, le tendenze e i movimenti sulla rete in modo predittivo riuscirà ad ottenere un vantaggio rilevante, sarà in grado di intercettare dei trend che cresceranno. Questa figura manca nel mercato.

**Raffaele Razzini – Warner Music Italia**

Infine, la conoscenza approfondita ed avanzata delle lingue straniere, nello specifico della **lingua inglese**, è un prerequisito di base per intraprendere un percorso nel mondo della comunicazione.

### 2.3 I CANALI DI RECLUTAMENTO

Le aziende si affidano a molteplici canali di recruiting, differenziati per profili junior e senior.

- Il **servizio di stage e placement degli atenei**. Una modalità ampiamente diffusa di recruiting di profili junior consiste nella ricerca attraverso relazioni con i Career Service delle università che generano un flusso di stage curriculari e post-curriculari fondamentali per contaminare settori che stanno invecchiando, introdurre nuovi stimoli all’interno delle aziende. Questo canale, tuttavia, comporta un elevato tasso di turnover – ovvero di flusso in uscita e ricambio di giovani – in quanto gli stagisti, dopo aver ricevuto un training in azienda, spesso decidono di perfezionare la loro preparazione e proseguire il percorso di studi, attraverso lauree specialistiche o master.
- Ricerca diretta attraverso **annunci di lavoro pubblicati tramite il proprio sito web** (nella sezione *careers*) o candidature spontanee; annunci condivisi **su siti web e portali dedicati al lavoro** sia per profili junior che senior.
- **L’e-recruitment**: i social network, in particolare LinkedIn, sono sempre più attivati per la ricerca e selezione del personale. Per i profili creativi, ad esempio, si è affermata una nuova tendenza di ricerca basata sulla creatività alternativa, per cui si intercettano sulla rete (ad esempio YouTube) persone che si sono distinte per originalità e hanno fatto notare la propria personalità attraverso dei lavori innovativi.
- Il **passaparola** per selezionare profili senior, di alto livello o con competenze specifiche. La tendenza ad affidarsi a canali informali, incluse segnalazioni interne o il ricorso a una rete di conoscenze di professionisti che lavorano per aziende competitor, è diffusa.
- Ricerca attraverso **agenzie del lavoro e head hunter**, in grado di capire le esigenze del committente e i bisogni del candidato.

Il pensiero laterale e la curiosità rimangono il segreto della nostra professione, oltre a una forte propensione verso il mondo digital. Per i profili creativi si è affermata una nuova ondata di ricerca incentrata sulla creatività alternativa: abbiamo assunto persone dopo aver visto i loro video su YouTube. Nessuna esperienza accademica o lavorativa, ma video creativi e innovativi.

**Elena Meotto – Armando Testa**

## 2.4 IL SISTEMA FORMATIVO E L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI

Le **università** si confermano come contesto principale nel quale si formano le professionalità che attengono al comparto della comunicazione. In particolare, le facoltà di scienze della comunicazione, design, lettere e filosofia, economia, marketing e scienze politiche costituiscono i bacini da cui le imprese attingono i profili da inserire all'interno mondo del lavoro. Inoltre, le facoltà scientifiche, nello specifico statistica e matematica, hanno acquisito un'importanza rilevante negli ultimi anni. Difatti, il Big Data Management e Analytics rappresenta sempre più un'area altamente strategica in ambito aziendale, in cui si ricercano i profili più richiesti dalle imprese.

I **master** rappresentano, agli occhi degli intervistati, un ulteriore elemento di valorizzazione, in quanto offrono un'offerta formativa concreta, in grado di formare figure professionali specifiche. I master difatti sono svolti in partnership tra università e aziende, coinvolgendo professionisti del settore nella realizzazione del percorso formativo e garantendo una formazione incentrata sulle competenze operative richieste dal mondo del lavoro.

Il circuito di formazione universitaria presenta diversi plus rispetto ad altri contesti, quali tirocini o approcci di "learning by doing". Da un lato, i percorsi di laurea triennale e specialistica consentono agli studenti di acquisire **basi teoriche solide e consolidate**, un know how relativo ai fondamenti di comunicazione e marketing che costituisce un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro. Dall'altro, le università stimolano gli studenti a una **costante ricerca dell'eccellenza**, allo sviluppo di un'attitudine orientata al miglioramento e alla crescita attraverso, ad esempio, la partecipazione a project work, in cui gli studenti hanno la possibilità di mettersi in gioco, accettare sfide, superare ostacoli e acquisire competenze.

I circuiti formativi di riferimento per le aziende si collocano prevalentemente a **livello locale**, con diverse eccezioni. Questo perché le imprese possono non essere dotate di una struttura interna adeguata in grado di sviluppare e seguire percorsi strutturati all'estero (soprattutto in relazione all'attivazione di stage) oppure perché il business si sviluppa esclusivamente a livello locale. Al contrario, le multinazionali che hanno un network esteso di relazioni con consulenti internazionali, appaiono più propense ad attingere da circuiti formativi internazionali. In altri casi, si incentivano dei momenti di formazione all'estero, sotto forma di partecipazione a eventi e seminari professionali.

## 2.5 IL RAPPORTO TRA UNIVERSITÀ E MONDO DELLE AZIENDE

La sinergia tra aziende e università appare fondamentale all'interno di uno scenario professionale in costante evoluzione. Dal punto di vista degli intervistati, è necessario che le due realtà si pongano in una logica di continuità e complementarietà e non più di scostamento, superando la con-

cezione per cui il mondo universitario e il mondo del lavoro siano tra loro scollegati – una prospettiva che si è tradotta in passato in un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Sono diverse le forme di collaborazione attivate, volte a formare gli studenti e migliorarne le future prospettive di lavoro.

La forma di interazione più diffusa consiste nella partecipazione attiva delle aziende alle attività didattiche: le imprese mettono sempre più a disposizione le proprie risorse, esperienze e competenze attraverso **testimonianze** e **case history aziendali** in occasione di lezioni in aula, **project work** ed **esercitazioni**, che le vedono coinvolte nel lancio del brief, nell'assegnazione dei compiti ed eventualmente nella fase di valutazione finale. Questi momenti di formazione consentono agli studenti non solo di entrare in contatto con realtà di rilievo durante il loro percorso di studi, ma soprattutto di mettere in pratica i contenuti teorici acquisiti durante le lezioni in aula. In questo senso, il coinvolgimento delle imprese rappresenta un valore aggiunto, in quanto consente di arricchire e integrare la didattica con una dimensione più pragmatica e operativa, conferendole maggiore concretezza. La simulazione di progetti con un committente reale può rappresentare inoltre un'occasione di recruiting per le aziende stesse, in quanto permette di osservare gli studenti al lavoro, individuare e selezionare i talenti e inserirli in azienda attraverso degli stage.

Il **mondo degli stage**, infatti, è un ulteriore punto di contatto tra imprese e atenei. Da un lato, gli stage curriculari consentono agli studenti di completare il loro percorso di formazione universitaria, comprendere le dinamiche del mondo del lavoro e il funzionamento di un'impresa, mettere a terra le

conoscenze teoriche acquisite durante gli studi e sviluppare specifiche competenze professionali. Dall'altro, lo stage rappresenta un valore aggiunto per le aziende che aderiscono a questi programmi, in termini di innesto di entusiasmo, freschezza di nuovi stimoli, idee e contaminazione all'interno della vita aziendale.

*Come azienda, possiamo fornire una formazione interessante agli studenti, conferendo concretezza ai loro studi universitari. Le università, attraverso gli stage, apportano freschezza, nuovi stimoli ed idee, predisposizione al nuovo in settori dove c'è un eccesso di tradizione.*

**Paola Frugiuele – L'Eco della Stampa**

Secondo gli intervistati, permangono delle criticità nella relazione tra mondo accademico e mondo delle imprese, seppur di importanza minore rispetto ai vantaggi appena esposti. Un primo aspetto riguarda il **ritardo nell'aggiornamento dei corsi accademici** rispetto alla rapida evoluzione delle filiere della comunicazione. Dal punto di vista delle aziende, gli atenei appaiono in difficoltà nel comprendere i cambiamenti introdotti dall'avvento del digitale e il conseguente stravolgimento dei modelli di business. Ad esempio, si richiede una maggiore contaminazione dei percorsi che offrono formazione specialistica nelle aree di comunicazione e marketing con nozioni relative a Big Data e Social Analytics, alla lettura, analisi e interpretazione dei dati a supporto dei processi comunicativi e di marketing, in quanto le aziende hanno maturato consapevolezza sul valore dei big data e lo ritengono un aspetto di primaria importanza. Un secondo aspetto riguarda il **distacco dalla realtà** e dalla quotidianità: il fascino nei confronti del mondo della comunicazione si dissolve quando

la teoria incontra la “banalità” del quotidiano. Occorre che i due mondi – quello della formazione e quello imprenditoriale – viaggino in parallelo, a livello orizzontale: è necessario che l’università abbia visione di quanto avviene all’interno delle aziende, che non produca delle astrazioni o modelli teorici e descrittivi distanti dalla realtà e dalla concreta applicazione nella quotidianità. Infine, si rileva un **andamento a differenti velocità**: alcune rigidità presenti in università appaiono incompatibili con la flessibilità richiesta dalle aziende. L’accademia presenta delle dinamiche interne e delle tempistiche differenti rispetto ai ritmi di lavoro aziendali.

Queste indicazioni appaiono utili nell’elaborare nuove forme di dialogo e collaborazione, nonché percorsi in grado di rispondere in modo efficace alle richieste del mercato del lavoro e aumentare l’occupabilità dei giovani laureati.



# **IL FUTURO DELLE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE**

# I GIORNALISTI DI DOMANI DIALOGANO CON MONS. MARIO DELPINI

Perché andare controcorrente e chiudersi in una scuola di giornalismo a studiare? Ha senso puntare ancora sulla competenza quando chi attrae e monopolizza il discorso pubblico spesso non ne ha? E che peso ha la deontologia professionale, l'onestà intellettuale? I giornalisti hanno ancora ascolto? Possono ancora intervenire sulla società? E come possono promuovere una cultura del confronto, del dialogo e della pace? Come confrontarsi con il successo dei social media? Come creare delle opportunità per la nuova generazione di giovani giornalisti?

L'Arcivescovo di Milano, Monsignor Mario Delpini, ha dialogato con sei aspiranti giornalisti e con i referenti delle scuole di giornalismo di Milano all'Istituto dei Ciechi in occasione della festa di San Francesco di Sales, patrono dei giornalisti. Questo incontro è stato l'occasione per riflettere sulle attuali sfide del giornalismo e sul futuro di questa professione.

*La competenza e l'onestà intellettuale sono una risposta alla perdita di credibilità della nostra professione? La pro-*

*fessionalizzazione è importante per recuperare la crisi di valori e la perdita di fiducia nella nostra categoria?*

La necessità della competenza in un contesto in cui sembra avere più mercato la banalità è un proposito serio. Occorre capire come definire l'informazione, perché se la comunicazione si riduce ad essere un prodotto da vendere, il produttore deve preoccuparsi di ciò che piace alla gente. Al contrario, se l'informazione è intesa come un bene comune, una reazione alla parcellizzazione, all'atomizzazione, al farsi guerra con parole di disprezzo, deve essere fatta da persone capaci di usare l'informazione, il rapporto con le fonti delle notizie e comunicarle in modo da favorire il convivere delle persone, da predisporre a una società pacifica. La competenza non include esclusivamente un aspetto tecnico legato all'utilizzo delle tecnologie, ma anche il sapere perché si devono usare, per quale scopo. **Un mestiere come servizio al bene comune deve essere fatto con l'idea di un bene comune.** La competenza è necessaria: ammiro e apprezzo che ci siano delle scuole dove ci si chiude per diventare competenti. Tuttavia, occorre integrare il significato di ciò di cui siete competenti, ovvero la comunicazione come bene

comune. Credo che l'onestà e la ricerca della verità e della capacità di comunicarla siano due aspetti imprescindibili della competenza.

*Papa Francesco invita a promuovere un giornalismo come servizio alle persone, impegnato nella ricerca delle cause dei conflitti per favorirne la comprensione dalle radici e il superamento tramite processi virtuosi, nella ricerca di soluzioni alternative all'escalation della violenza verbale. Come possiamo promuovere le pratiche del giornalismo di pace?*

**Serve un giornalismo che favorisca l'intesa invece che la contrapposizione**, che ci fa apprezzare l'informazione come un bene comune, come quel modo di avere a cuore il convivere pacifico che trova nella comunicazione un elemento necessario. **Le informazioni tendenziose, ideologicamente orientate a identificare un nemico sono deboli, non sono un aiuto a comprendere la realtà nella sua verità più profonda.** Non possiamo immaginare che l'informazione coltivata con quei criteri sia da sola capace di cambiare il clima o di favorire dei percorsi. Ritengo che valga la pena avere il senso del limite della propria possibilità di azione: il giornalismo è un contributo che è tanto più significativo quanto più riesce a farsi capire, a **passare dall'essere informazione all'essere provocazione**, nel senso che l'informazione costringe il lettore a prendere posizione di fronte alle ingiustizie che si stanno attuando e alle possibilità di rimedio. Ritengo importante avere l'umiltà della non violenza: dal gesto simbolico può nascere anche un cambiamento epocale. Dobbiamo avere la modestia di considerare che i nostri mezzi e le nostre possibilità di incidere sono limita-

te. Tuttavia, abbiamo la possibilità di realizzare quel gesto minimo che diventa un messaggio, una provocazione. **La non violenza ci impone di agire in questo agorà confusionario e complicato come gente capace di non gridare quando tutti gridano, di non aggredire quando tutti aggrediscono, eppure di essere lì.** Dobbiamo scendere in campo sapendo che questa esposizione a favore del bene comune non è gratuita.

*Il confronto con il mondo dei social media sarà la grande sfida del nostro tempo. Come sarà possibile trovare un giornalismo a misura di social, dove le notizie sono diffuse da utenti che condividono post da fonti più o meno confermate, autorevoli o false?*

Il Sinodo della Chiesa Cattolica sui Giovani ha offerto una panoramica sui giovani di tutto il mondo, sulle loro profonde diversità sociali e culturali. Cosa hanno in comune tutti i giovani nel mondo? Il fattore comune è stato individuato nell'abitare i social. Questo rende l'idea di come le informazioni raggiungano tutti i posti della terra. **Ho fiducia che il bene fa bene e il bene convince**, immaginando che oggi molti sono più attratti dal rispondere alla violenza con la violenza, all'aggressività e all'insulto con l'insulto. **Possiamo abitare la carta stampata, la radio, la televisione, i social, proponendo la competenza, l'amore per la pace, il desiderio di edificare il bene comune.** Ripongo una fiducia radicale sul fatto che le persone che fanno il bene contribuiranno a rendere buone anche quelle piazze dove vive la confusione che normalmente constatiamo. C'è inoltre un problema educativo sulle fasce più giovani, questo è un tema più serio. L'educazione si fa con l'adulto in relazione con il giovane, che

gli consegna la sua testimonianza, esperienza, disciplina, autorità materna e paterna. Ho fiducia nella possibilità che voi giovani in grado di fare abitare questo mondo sappiate renderlo buono.

*Il ruolo del giornalista è scovare la verità, raccontare sia l'aspetto positivo che negativo della società. Credo sia questo il nostro obiettivo e compito principale. In cosa può migliorare la professione del giornalista?*

Frequento il giornalismo contemporaneo in modo selettivo, scelgo quello che mi aiuta a capire l'aspetto negativo, positivo, le ragioni di alcune problematiche, le soluzioni pensate. Quest'idea di una visione realistica del reale, che non è mai tutta negativa o tutta positiva: approfondendo, ogni storia umana è sorprendente e affascinante. La distinzione tra positivo e negativo è difficile perché abbiamo simpatia per l'umano e tutto quello che ci aiuta a capirlo è bello, buono e provocatorio. Le esperienze che sono state alluse visitando alcuni luoghi della città, raccontando le storie, avvicinando le persone, andando sul campo, non fermandosi alla ricezione di notizie selezionate ai fini di smerciare certi sentimenti. Questo mi sembra il punto su cui migliorare: **l'idea di spendersi nella relazione**. La sfida non implica soltanto la seria competenza nel produrre una notizia, un'inchiesta, una lettura della situazione che rispetti la complessità, ma include anche il **desiderio di stabilire un rapporto con il destinatario dell'informazione**. La capacità di incidere, contribuire ad avere una visione del reale che non sia selettiva, ideologica, che non sia ispirata da inquietudine e paura immotivata. Mi sembra che questo valga anche per la Chiesa, perché la Chiesa ha un messaggio bellissimo da

comunicare, decisivo per la visione buona del mondo, della speranza. Se non riesce a raggiungere la gente, tiene questo messaggio per sé?

*L'autorevolezza del mestiere è stata intaccata dalla circolazione di fake news che forniscono una versione distorta del mondo. Questo mina il rapporto di fiducia con i lettori, che percepiscono le notizie come soggettive e non attendibili. Come possiamo convincere il pubblico a seguirci verso una corretta informazione?*

La relazione interpersonale è l'unico tramite per trasmettere la testimonianza del valore in cui si crede. Aiutare le persone a leggere la realtà con un senso critico, con la capacità di apprezzare il buono, il serio, ciò che è argomentato e distinguerlo da ciò che è falso, superficiale, banale, pregiudicato è una sfida. Volevo lanciare una sfida a questo tema della relazione, dell'offrire qualità e favorire che i destinatari la apprezzino. **Non si potrebbe inventare un giornalismo Made in Italy, che abbia questo marchio di prestigio?** Mi ricordo di quando sono stato a Buenos Aires, mi hanno raccontato della prima scuola di giornalismo di tutto il Sud America, fondata dai membri dell'Opera Cardinal Ferrari di Milano. L'Opera Cardinal Ferrari, un'opera di bene che coinvolge consacrati e laici, ha fondato la prima scuola di giornalismo in Argentina. Da lì mi è venuta questa idea. I giornalisti italiani, le brillanti scuole di giornalismo, gli studenti appassionati non potrebbero creare una scuola italiana di giornalismo? Perché il marchio italiano implica il fare cose belle, un rapporto di appartenenza alla vita. A sentire la passione e l'intelligenza che trasmettete, si può pensare a un Made in Italy anche per il giornalismo. Non so come

si risolve specificatamente questo tema del rapporto con il lettore, dell'abilitazione del lettore ad apprezzare la qualità, però gli artigiani italiani hanno saputo farsi apprezzare in tutto il mondo per la cura con cui hanno realizzato prodotti di eccellenza. Lancio con determinazione una campagna per un giornalismo Made in Italy.

*A volte ci chiediamo se ci sia realmente bisogno della figura del giornalista al giorno d'oggi, in cui chiunque può fare informazione. Secondo me, per questo motivo c'è bisogno di figure capaci di dare delle risposte, accorciare le distanze ancora presenti. In che modo è possibile creare delle opportunità per i giovani?*

L'alta qualità di preparazione e l'impegno profuso nel raggiungere risultati accademici e professionali di eccellenza di cui il mercato può fare a meno è un dramma dei giovani d'oggi: avere una professionalità che la scuola riconosce, che i giovani stessi sono in grado di apprezzare e accorgersi che il mondo non ne sente il bisogno. I giovani non trovano nella società quell'attesa di mettere a frutto queste doti, qualità, preparazione. La tentazione di andare altrove, in altri paesi non è una tentazione ma una constatazione. Finita la guerra mondiale, l'Italia era disperata, al mio paese (nel Varesotto) c'era miseria e alcuni sono emigrati negli Stati Uniti, in Argentina, in Svizzera. Altri sono rimasti e hanno cominciato a lavorare e sviluppare un'attività produttiva che ha trasfigurato quella terra. Questo Made in Italy è stato realizzato da persone che hanno avuto un'intuizione e hanno investito molto impegno. La politica italiana e le istituzioni devono preoccuparsi di dare lavoro ai giovani, di mettere a frutto le professionalità. Allo stesso tempo, bisogna che i

giovani inizino a darsi da fare personalmente, creando nuovi prodotti di qualità da lanciare sul mercato. **Questa arte dell'intraprendenza intelligente, onesta, sobria che crede nelle sue risorse e cerca di metterle a frutto fa parte dello spirito italiano**, soprattutto milanese. Siete giovani, bravi, intelligenti, preparati bene: cercate voi di cambiare questo mondo.

# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

190

- Avanzi (a cura di) (2016), *Community Hub. I luoghi puri impazziscono?*, Avanzi, Milano.
- Bodo S., Mascheroni S., Panigada M. (a cura di) (2016), *Un Patrimonio di Storie*, Mimesis, Milano.
- Bonomi A., Masiero R. (2014), *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Venezia.
- Bourlot A., Fanchi M. (2017), *I nuovi Cinema Paradiso. Cultura, territori e sostenibilità delle Sale della Comunità*, Vita e Pensiero, Milano.
- Buckingham D., Willett R. (2006), *Digital generations: children, young people, and new media*, Lawrence Erlbaum Associates-Publishers, Mahwah, N.J., London.
- Carelli P. (2017), *I broadcasters in Italia: organizzazione e professioni*, in Scaglioni M., Sfardini A. (a cura di), *La televisione. Modelli teorici e percorsi d'analisi*, Carocci, Roma, pp. 293-301.
- Carelli P., Scaglioni M. (2017), *Il broadcasting e la produzione audiovisiva e digitale*, in Eugeni R., Vittadini N. (a cura di), *Il libro bianco de Le professioni della comunicazione 2017. Una guida per studenti, professionisti e formatori*, FrancoAngeli, Milano, pp. 133-147.
- cheFare (a cura di) (2016), *La cultura in trasformazione. L'innovazione e i suoi processi*, Minimum Fax.
- Conte G. (2005), *Nuove forme di spettacolo e di spettatorialità: il multiplex e l'esperienza di visione*, in Locatelli M. (a cura di), *Civiltà delle macchine: il cinema italiano e le sue tecnologie, "Comunicazioni Sociali"*, XXVI, 1, pp. 121-128.
- Corvi E. (2016), *Nuovo cinema web: Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, Hoepli, Milano.
- Cucco M. (2017), *La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografia e alle politiche pubbliche*, in Valentina Re (ed), *Streaming media: distribuzione, circolazione, accesso*, Mimesis, Milano-Udine, pp. 73-88.
- Curtin M., Holt J., Sanson K. (Eds.) (2014), *Distribution Revolution: Conversations About the Digital Future of Film and Television*, University of California Press, Oakland.
- Curtoni N., Desantis E. (2018), *Alla ricerca della sala. Il giro (d'Italia) dei cinema*, Milano.
- Di Chio F. (2017), *Le professioni del broadcasting: le emittenti free*, in Eugeni R., Vittadini N. (a cura di), *Il libro bianco de Le professioni della comunicazione 2017. Una guida per studenti, professionisti e formatori*, FrancoAngeli, Milano, pp. 153-158.
- Eugeni R., Vittadini N. (Eds.) (2017), *Il libro bianco de Le professioni della comunicazione 2017. Una guida per studenti, professionisti e formatori*, FrancoAngeli, Milano.
- Fontaine G., Simone P. (2017), *VOD Distribution and the Role of Aggregators*, European Audiovisual Observatory, Strasbourg.
- Gallina M., Monti L., Ponte di Pino O. (Eds.) (2018), *Attore... ma di lavoro che cosa fai*, FrancoAngeli, Milano.

- Gavazzi A., Scaglioni M. (Eds.) (2019, in corso di pubblicazione), *Che cos'è il branded entertainment?*, Link/RTI, Milano.
- Ginex G. (2018), *Sono Fernanda Wittgens. Una vita per Brera*, Skira, Milano.
- Giuliani I. (2018), *La città culturale. Spazi, lavoro e cultura a Milano*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Grasso A., Scaglioni M. (Eds.) (2010), *Televisione convergente. La tv oltre il piccolo schermo*, Link/RTI, Milano.
- Greenberg J.M. (2007), *From BetaMax to Blockbuster: Video Stores and the Invention of Movies on Video*, The MIT Press, Cambridge, Mass.-London.
- Hartley J., Wen W., Siling Li H. (2015), *Creative Economy and Culture. Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries*, Sage, London.
- Jenkins H. (2006), *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, New York.
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013), *Spreadable media: i media tra condivisione, circolazione, partecipazione*, Skira, Milano.
- Kcity (Ed.) (2017), *Atlante delle periferie funzionali metropolitane*, Pacini, Pisa.
- Klinger B. (2006), *Beyond the Multiplex: Cinema, New Technologies, and the Home*, University of California Press, Berkeley-London.
- Xhaet G., Fidora G. (2015), *Le nuove professioni digitali Risorse, opportunità e competenze per la tua carriera online*, Hoepli, Milano.
- Lobato R. (2018), *Rethinking International tv Flows Research in the Age of Netflix*, "Television & New Media", vol. XIX, 3, pp. 241-256.
- McDonald K., Smith-Rowsey D. (Eds.) (2016), *The Netflix Effect: Technology and Entertainment in the 21st Century*, Bloomsbury, New York.
- Quaresima L., Re V. (2010), *Play the movie: il DVD e le nuove forme dell'esperienza audiovisiva*, Kaplan, Torino.
- Re V. (Ed.) (2017), *Streaming media: distribuzione, circolazione, accesso*, Mimesis, Milano-Udine.
- Ruggiero C., Russo P. (2017), *Il calcio in tv. Storia, formati, ibridazioni*, Lupetti, Roma.
- Scaglioni M. (2011), *La tv dopo la tv. Il decennio che ha cambiato la televisione: scenario, offerta, pubblico*, Vita e Pensiero, Milano.
- Scaglioni M. (2017a), *La produzione di audiovisivi nell'età della convergenza. Lo scenario italiano ed europeo*, in Pilati A. (a cura di), *La comunicazione multipla. Media, piattaforme, over the top, big data*, Fondazione Magna Carta, Roma, pp. 167-190.
- Scaglioni M. (2017b), *Distratta Italia. Perché il paese resta un "gigante dormiente"*, "Link", (21), pp. 232-241.
- Scaglioni M. (2017c), *La forma del contenuto. La produzione d'intrattenimento, fiction e news tra luci e ombre*, "Link", (22), pp. 238-249.
- Taormina A. (2012), *Osservare la Cultura*, FrancoAngeli, Milano.
- Tapscott D. (2011), *Net Generation: come la generazione digitale sta cambiando il mondo*, FrancoAngeli, Milano.
- Tryon C. (2013), *On-Demand Culture: Digital Delivery and the Future of Movies*, Rutgers University Press, New Brunswick, N.J.-London.

## Fonti

- CENSIS, 52° Rapporto sulla situazione sociale del paese/2018, FrancoAngeli, Milano 2018.
- CeRTA – centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi (2016), *Il valore della produzione. L'intrattenimento come risorsa economica e culturale*.
- ESSnet-CULTURE -European Statistical System Network on Culture, *Final Report, 2012*.
- ISTAT, *Cultura in cifre*, [www.istat.it/it/archivio/203714](http://www.istat.it/it/archivio/203714).
- (A) *New European Agenda for Culture*, Brussels, 22.5.2018; [https://ec.europa.eu/culture/news/new-european-agenda-culture\\_en](https://ec.europa.eu/culture/news/new-european-agenda-culture_en).
- Sales Barometer 2015, Page Personnel* ([www.pagepersonnel.it/minisite/baroitacom\\_15/](http://www.pagepersonnel.it/minisite/baroitacom_15/)).

*Sales & Marketing – Hays Italia Salary Guide 2017, pubblicata nel 2018*  
([www.hays.it/cs/groups/hays\\_common/@it/@content/documents/promotionalcontent/hays\\_2179814.pdf](http://www.hays.it/cs/groups/hays_common/@it/@content/documents/promotionalcontent/hays_2179814.pdf)).

*Studi di Retribuzione settore Sales & Marketing 2017, Page Personnel*  
([www.pagepersonnel.it/sites/pagepersonnel.it/files/Sales%20%26%20Marketing%20Salary%20Survey%20PP.pdf](http://www.pagepersonnel.it/sites/pagepersonnel.it/files/Sales%20%26%20Marketing%20Salary%20Survey%20PP.pdf)).

Symbola. Fondazione per le qualità italiane, *Io sono cultura*, [www.symbola.net/html/article/iosonocultura](http://www.symbola.net/html/article/iosonocultura).

# GLI AUTORI

**Paola Abbiezzi** è docente di Storia della radio e della televisione e di Giornalismo radiotelevisivo presso il corso di Laurea in Linguaggi dei media dell'Università Cattolica. Membro del tavolo di lavoro *Cattolicaper lo sport* che mette a disposizione di aziende, leghe e federazioni sportive l'esperienza accademica nel campo della formazione e della ricerca applicata allo sport, è direttore didattico del Master Comunicare lo sport, presso l'Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo.

**Paolo Carelli** insegna International Media Systems presso l'Università Cattolica di Milano. Si occupa del coordinamento didattico del Master FareTV. Gestione, Sviluppo, Comunicazione attivo presso Almed, e collabora alle attività di ricerca del Ce.R.T.A. (centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi).

**Simone Carlo** ha conseguito un dottorato in Culture della comunicazione presso l'Università Cattolica, dove collabora alla didattica della Facoltà di Scienze Politiche e Sociali e dove è coordinatore didattico del Master in Comunicazione

ne, marketing digitale, pubblicità interattiva. Insegna presso la Facoltà di Lettere, Filosofia, Comunicazione dell'Università degli Studi di Bergamo. Presta attività di ricerca presso OssCom – centro di Ricerca sui Media e la Comunicazione, occupandosi di audience digitali.

**Matteo Di Palma**, dopo una prima formazione economica, si laurea in Comunicazione per le Aziende, i Media e Organizzazioni complesse, all'Università Cattolica di Milano. Conduttore radiofonico dal 2011, oggi a R101 all'interno del gruppo RadioMediaset. Dal 2016, è cultore della materia in Storia della Radio e della Televisione, sotto il Dipartimento di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, e coordinatore didattico del Master Fare Radio, sotto l'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo.

**Ruggero Eugeni** è professore ordinario di Semiotica dei media presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dirige presso la stessa Università il Master in Media relation e comunicazione di impresa. Ha pubblicato tra l'altro *Semiotica dei media. Le forme dell'esperienza* (Carocci, Roma

2010), *Invito al cinema di Stanley Kubrick* (nuova edizione, Mursia, Milano 2014) e *La condizione postmediale* (Scholè, Brescia 2015). Ha recentemente curato i volumi *Storia della comunicazione e dello spettacolo in Italia. Vol. II I media alla sfida della democrazia (1945-1978)* (con Fausto Colombo, Milano 2015) e *Teorie del cinema. Il dibattito contemporaneo* (con Adriano d'Aloia, Cortina, Milano 2017).

**Mariagrazia Fanchi** dirige l'Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo (<https://almed.unicatt.it/>) ed è professore ordinario di Cinema, fotografia e televisione. Coordina inoltre il Corso di Laurea Magistrale in Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni Complesse (CIMO) (<http://milano.unicatt.it/corsi-di-laurea/comunicazione-per-l-impresa-i-media-e-le-organizzazioni-complesse-2015>) e IMACS. International Master in Audiovisual and Cinema Studies (<http://imacsite.net/>). Il suo campo di ricerca sono i processi sociali e storici di fruizione dei prodotti mediali, con attenzione al significato e ai valori che essi assumono per i diversi soggetti in diversi contesti e momenti. I suoi studi sono concentrati sull'analisi dei pubblici, in chiave storica e con attenzione al presente e al ruolo cruciale che le audience sono chiamate a ricoprire nelle industrie mediali, culturali e creative. Ha pubblicato diverse monografie, fra cui: *I nuovi cinema paradiso* (Vita e Pensiero, 2017), *L'audience* (Laterza, 2014), *Spettatore* (Il Castoro, 2005), *Identità mediatiche* (Franco Angeli 2002). Collabora a progetti internazionali nell'ambito degli audience studies, con particolare riguardo a digitalizzazione e pubblici e ai pubblici giovani.

**Claudio Ferrante** è presidente e fondatore di Artist First (oggi A1 Entertainment S.p.A.), la prima società italiana di

distribuzione discografica, fisica e digitale, nata nel 2009 per offrire una valida alternativa al sistema distributivo musicale italiano, proponendo servizi e prodotti realizzati su misura per gli artisti e gli imprenditori musicali italiani e creando l'anello di congiunzione diretto tra loro e il mercato. Artist First conta ad oggi più di 250 pubblicazioni esclusive (dirette o acquisite negli anni attraverso le etichette distribuite). Ferrante proviene dalla storica etichetta indipendente Carosello – in cui ha ricoperto diversi ruoli, da responsabile artistico a Managing Director. Da sempre appassionato e legato al mondo dell'entertainment, dal 2011 ricopre anche la carica di docente del laboratorio di Marketing del prodotto musicale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

**Serena Fossati** è assegnista di ricerca presso il Centro di Ricerca ARC (Centre for the Anthropology of Religion and Cultural Change) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Inoltre, è docente a contratto di Ufficio Stampa e Comunicazione di Eventi presso lo stesso ateneo.

**Sara Franceschini** è giornalista pubblicista e cultore della materia in Storia della Radio e della Televisione e Giornalismo radiofonico e televisivo presso il Corso di Laurea in Linguaggi dei Media dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; è tutor d'aula e coordinatore di stage del Master Fare Radio, Ideazione produzione e gestione dei prodotti radiofonici di Almed, Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo. Come pubblicista scrive per il gruppo editoriale Netweek.

**Armando Fumagalli** è ordinario di Semiotica e docente di Storia e linguaggi del cinema internazionale presso l'Univer-

sità Cattolica, dove ha fondato e dirige il Master in International Screenwriting and Production. Dal 1999 è consulente di sceneggiatura per la Lux vide, per la quale ha seguito molte coproduzioni internazionali (es. *Guerra e pace*, *Anna Karenina*, le tre stagioni della serie *I Medici*). Recentemente con Almed e la Civica Scuola di cinema Luchino Visconti ha promosso il progetto StoryLab, cofinanziato da Fondazione Cariplo e da due case di produzione milanesi, per lo sviluppo di storie per il cinema e la tv e per far incontrare autori, editori e produttori (progetto "Milano Pitch"), nell'ottica della creazione di un distretto audiovisivo milanese.

**Anna Clara Gatti**, laureata in Biostatistica e Statistica sperimentale, in passato ha collaborato con enti pubblici, centri di ricerca ed università per attività incentrate in particolar modo sulla valorizzazione delle fonti statistiche ufficiali, analisi secondarie di dati in ambito sociodemografico e metodi avanzati di costruzione, elaborazione e rappresentazione dei dati. Attualmente collabora con Tabulaex e l'Università di Milano Bicocca progettando e realizzando analisi relative alla domanda di lavoro sul web sia in ambito europeo che per l'applicazione WollyBI e quale esperta di classificazioni internazionali. Si occupa, inoltre, dell'analisi delle dinamiche del mercato del lavoro per mezzo di fonti amministrative e fonti ufficiali.

**Elisabetta Locatelli**, dopo la laurea in Filosofia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore ha conseguito il dottorato in Culture della Comunicazione presso lo stesso ateneo. I suoi interessi di ricerca vertono sui social media e in particolare su: modellamento sociale e diffusione dell'innovazione,

strategie di brand communication sui social media, metodologia ed etica della ricerca. È coordinatore didattico del Master in Digital Communications Specialist e collabora con OssCom – centro di Ricerca sui Media e la Comunicazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È autrice della monografia *The Blog Up. Storia sociale del blog in Italia* edita da FrancoAngeli.

**Massimo Locatelli**, storico dei media audiovisivi e docente di Filmologia, è coordinatore del Dams dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e direttore scientifico del Master Almed in Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali (IPM).

**Luca Monti** è Program Manager dal 2001 del MEC, Master in Ideazione e Progettazione di Eventi culturali, di Almed – Alta Scuola in Media, Comunicazione Spettacolo dell'Università Cattolica. Per la stessa Università è docente a contratto di Ideazione e progettazione di eventi, Team building, Redazione e presentazione di progetti per la cultura, sia per l'area master che per il corso di laurea magistrale in CIMO – Comunicazione e organizzazione delle imprese e delle organizzazioni complesse. Come consulente free lance ha lavorato con Danaefestival – rassegna di spettacolo dal vivo e arti performative di Milano. È autore e produttore di eventi culturali e sociali per diversi enti pubblici e privati, conduce la trasmissione radiofonica Mille Eventi per la web radio RBS.

**Patrizia Musso** è direttore didattico del Master in Account e Sales Management (Almed, Centrimark) dell'Università Cattolica di Milano, dove dai primi anni Novanta è docente a contrat-

to di Storia e linguaggi della pubblicità, Forme e strategie della comunicazione digitale e di Marketing aziendale e Internal Branding. Consulente strategico per diverse aziende e senior trainer, ha al suo attivo numerosi articoli sui temi della comunicazione di marca e d'impresa; per FrancoAngeli ha pubblicato *Brand Reloading* (2011), *Slow brand* (nuova ed. 2017) e *Turismo Digitale* (2018, con Alessandra Olietti). Tra i maggiori esperti e studiosi italiani di brand communication, ha ideato e dirige dal 2001 Brandforum.it, Osservatorio culturale sul branding.

**Alessandra Olietti** si occupa di coordinamento stage e relazioni con le aziende, nonché della gestione comunicazione per il Master in Account e Sales Management in Università Cattolica; è altresì career adviser per la laurea magistrale in CIMO. Comunicazione per l'impresa, i Media e le Organizzazioni complesse, presso il medesimo ateneo. È docente a contratto per il laboratorio di Marketing aziendale e External Communication, conduce inoltre un ciclo di seminari sulle strategie comunicative applicate al business turistico. Formatore aziendale su tematiche relative alla brand communication, si occupa di consulenza strategica e collabora nella stesura di articoli su temi legati alla comunicazione. Dal 2012 è senior editor per Brandforum.it, osservatorio culturale sul branding. In precedenza ha lavorato negli uffici stampa di realtà internazionali. Per FrancoAngeli è autrice di *Turismo digitale. In viaggio tra i click* (2018).

**Federica Olivares** ha ideato e dirige il primo programma in Cultural Diplomacy: Arts and Digital Media for International Relations and Global Communication di Almed dell'Università Cattolica del Sacro Cuore in collaborazione con Oxford

University Digital Diplomacy Research Group e University of Southern California, Master in Public Diplomacy. Ha inoltre creato ed è condirettore del Master Almed Progettare Cultura. Arte, design, imprese culturali. Vice Presidente del Piccolo Teatro – Teatro d'Europa. Consigliere per le relazioni culturali del Ministro degli Affari Esteri dal 2011 al 2013, ha ideato e coordinato le iniziative di diplomazia culturale del Governo Italiano per l'Anno della Cultura italiana negli USA 2013. Dal novembre 2018 è membro del program board per l'Anno della Cultura UK – Italia UK-IT Season of Culture 2020. Membro del consiglio di amministrazione delle Gallerie dell'Accademia di Venezia dal dicembre 2015. È membro del board of directors della U.S. – Italy Fulbright Commission.

**Maria Francesca Piredda** è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, docente di Istituzioni di storia del cinema e direttrice didattica del Master in Management dell'Immagine, del Cinema e dell'Audiovisivo (Almed) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

**Simonetta Saracino**, esperta professionista nell'area della comunicazione d'impresa, ha operato per la Business School del Gruppo24Ore e ha gestito le attività di media relation e gli eventi delle Edizioni Condé Nast Italia per tutte le testate del Gruppo. Dal 2006 ha contribuito a fondare e sviluppare il Master in Media Relation e Comunicazione d'impresa di Almed, del quale dal 2013 è membro del direttivo. Coautrice e curatrice del libro edito da FrancoAngeli: *Obiettivo Media Relation: Storie, tecniche e passioni di giovani comunicatori dall'università all'impresa*.

**Massimo Scaglioni** è professore ordinario in Economia e marketing dei media e Storia dei media presso l'Università Cattolica di Milano. È direttore del Master FareTV. Gestione, Sviluppo, Comunicazione attivo presso Almed, e responsabile delle attività di ricerca del Ce.R.T.A. (centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi).

**Gianni Sibilla** è direttore didattico del Master in Comunicazione Musicale, corso post-laurea dedicato all'industria della canzone, attivato dall'Università Cattolica nel 2000. Sempre in Università Cattolica insegna Mercati e Media Musicali presso la facoltà di Scienze Linguistiche. Ha pubblicato diversi libri sull'industria e sulla comunicazione della musica (tra cui *I linguaggi della musica pop*, 2003, e *Musica e media digitali*, 2008, entrambi per Bompiani). Il suo ultimo libro è *Storia leggendaria della musica Rock* (Giunti, 2016, con Riccardo Bertocelli). Giornalista musicale, scrive per Rockol.it.

**Pier Donato Vercellone** è presidente di FERPI, Federazione Relazioni pubbliche Italiana, dal 2016 e direttore comunicazione, PR, eventi e CSR di Sisal Group, con responsabilità sulle attività di corporate communication, issue management e reputation building, media relation e relazioni pubbliche, sponsorizzazioni ed eventi, responsabilità sociale d'impresa. È inoltre docente di Teoria e Tecniche della Promozione dell'Immagine, nel corso di Laurea in Linguaggi dei Media dell'Università Cattolica e insegna presso master di eccellenza e alte scuole di formazione di livello nazionale.

**Ivana Vilardi** coordina il Master Progettare Cultura dell'Alta Scuola in Media e Comunicazione e Spettacolo dal 2008. Lau-

rea in Storia dell'Arte, ha collaborato alla catalogazione di alcune opere delle collezioni di Intesa Sanpaolo e pubblicato in *L'uomo nero* (Cuem). Negli ultimi anni si è occupata dei fattori di cambiamento in atto nell'ambito dei beni culturali e ha collaborato con enti pubblici per sviluppare progetti culturali sul territorio.

# Libro bianco delle **PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2019**

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



In collaborazione con  
il Gruppo Media, Comunicazione  
e Spettacolo di ASSOLOMBARDA

Come stanno cambiando le professioni della comunicazione? Quali sono i bisogni e le aspettative delle aziende in relazione ai professionisti della comunicazione? Quali sono le specificità della scena creativa lombarda?

Il *Libro bianco delle professioni della comunicazione* intende proseguire il lavoro di monitoraggio del mercato, delle figure professionali e delle competenze connesse ai diversi settori dell'industria culturale e creativa.

Il volume, coordinato da Almed, Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, si pone un duplice obiettivo: allineare i percorsi di formazione ai bisogni delle imprese e fornire agli studenti uno strumento per orientarsi nello scenario complesso e in costante cambiamento dei media, della cultura e della creatività.

Il volume è strutturato in tre sezioni che propongono l'aggiornamento della mappa delle professioni della comunicazione; un'indagine sui bisogni e sulle aspettative delle imprese culturali e creative in relazione ai professionisti della comunicazione in Italia, a partire dai risultati di un'analisi degli annunci di lavoro postati sul web nel 2018, e suddivise in quattro comparti (Business Communication, Culture and Publishing, Creative Industry, Culture and Audiovisual); un approfondimento sulle specificità del distretto lombardo con il supporto di interviste alle imprese che operano in questi settori.



**ALMED**, Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo, è la struttura dell'Università Cattolica del Sacro Cuore preposta alla formazione post-laurea nel campo dell'informazione giornalistica e di settore e della comunicazione al servizio delle imprese, dei media, delle istituzioni e dei territori.

**ALMED** forma professionisti specializzati nei settori strategici della comunicazione e dello spettacolo: giornalismo e media relation; ideazione e organizzazione di eventi per la cultura, l'impresa, i territori; ideazione, produzione e management di prodotti audiovisivi e multimediali per il cinema, la televisione e il web; comunicazione strategica, online e offline, per le imprese, le istituzioni e le organizzazioni complesse.

**ALMED** svolge attività di consulenza negli ambiti della comunicazione e della comunicazione d'impresa, della misurazione degli impatti dei prodotti culturali e mediali, dell'analisi, gestione e valorizzazione di risorse eterogenee (archivi, collezioni, opere, territori...) attraverso le tecnologie digitali.