

IL LIBRO BIANCO DE

# Le professioni della comunicazione 2017

UNA GUIDA PER STUDENTI, PROFESSIONISTI E FORMATORI



A cura di Ruggero Eugeni e Nicoletta Vittadini

MANUALI • FRANCOANGELI



Con la collaborazione di



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.

IL LIBRO BIANCO DE

---

**Le professioni  
della comunicazione  
2017**

UNA GUIDA PER STUDENTI, PROFESSIONISTI E FORMATORI

A cura di Ruggero Eugeni  
e Nicoletta Vittadini

MANUALI • FRANCOANGELI

Immagine di copertina: design di Adriano D'Aloia (elaborazione di risorse Freepik).

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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 [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Presentazione. Che cos'è questo libro, come è fatto e come usarlo senza rimpiangere i soldi spesi per acquistarlo</b> , di <i>Ruggero Eugeni</i>	pag.	11
Riferimenti bibliografici	»	14
<b>1. Le professioni della comunicazione e la digitalizzazione</b> , di <i>Nicoletta Vittadini</i>	»	15
1. Tutti sono <i>media companies</i> : saper ideare e gestire i contenuti	»	17
2. La pervasività del social media manager: saper gestire le relazioni con e tra i propri clienti-utenti	»	19
3. Dati, big data e affini: saper gestire la pianificazione e il monitoraggio dei propri risultati	»	20
4. Nuovi soggetti e nuovi settori: saper gestire le relazioni business to business	»	22
5. Hard skills e soft skills: saper gestire il proprio lavoro e le relazioni con i colleghi	»	25
<b>2. Le professioni della comunicazione: una rosa dei venti per orientarsi</b> , di <i>Adriano D'Aloia</i>	»	29
1. Creativi, analitici, specialisti, strategici	»	30
2. Integrazione, transmediazione, monitoraggio, gestione	»	32
3. Predominanze e stadi evolutivi	»	33
4. Come leggere la mappa	»	34

## Parte I – La comunicazione d’impresa e di prodotto

### 3. L’evoluzione delle professioni nell’ambito della comunicazione d’impresa, i media digitali, i social media e le media relation, di *Simone Carlo, Elisabetta*

<i>Locatelli</i>	pag.	41
1. Introduzione	»	41
2. Breve presentazione degli intervistati	»	42
3. La filiera	»	43
4. L’ecosistema delle professioni	»	49
5. Le caratteristiche e le qualità dei nuovi professionisti	»	52
6. Il sistema formativo e l’evoluzione delle professioni	»	55
7. Il rapporto tra università e mondo delle aziende	»	56
8. Conclusioni	»	57
Riferimenti bibliografici	»	58

### 4. Le professioni delle agenzie di comunicazione: una ricerca quantitativa, di *Silvia De Simone ed Elisabetta*

<i>Locatelli</i>	»	59
1. Introduzione	»	59
2. Analisi dei risultati	»	60
2.1. Qualifica, genere, titolo di studio dei rispondenti	»	60
2.2. Tipologia di agenzia	»	62
2.3. Dimensioni e località dell’agenzia	»	63
2.4. Principali interlocutori a livello cliente	»	64
2.5. Gli attori del mercato della comunicazione commerciale che hanno acquisito importanza rispetto al cliente negli ultimi 5 anni	»	65
2.6. Le professioni centrali per il futuro	»	66
2.7. Il profilo dei giovani professionisti	»	69
2.8. Il processo di recruiting	»	71
2.9. La formazione dei giovani professionisti	»	74
2.10. Livelli medi retributivi annui e tipologia contrattuale prevalente	»	77
3. Conclusioni	»	79

### Osservatori sul campo: le voci dei professionisti

5. Il mestiere più bello del mondo, di <i>Stefano Del Frate</i>	»	81
6. Le professioni della comunicazione, di <i>IAB Italia</i>	»	85
1. Nuove professioni e competenze del digitale	»	85

<b>7. Le nuove forme imprenditoriali e le startup</b> , di <i>Layla Pavone</i>	pag. 89
1. Lo scenario di riferimento: l'ecosistema delle startup e sua evoluzione	» 89
2. Il Mindset: l'attitudine per poter fare lo startupper	» 91
3. Le competenze necessarie per creare ed essere un buon leader in una startup	» 93
4. Il ruolo della comunicazione per una startup	» 94
5. Lo strumento più potente per il marketing e la comunicazione di una startup digitale: il growth hacking	» 96
Appendice	» 100
<b>8. Un settore in evoluzione: media relation e PR</b> , di <i>Daniele Chieffi</i>	» 103

## Parte II – Le professioni del sales

<b>9. Prospettive evolutive delle funzioni di sales management: una lettura comunicativa</b> , di <i>Daniela Corsaro e Renato Fiocca</i>	» 109
1. Introduzione	» 109
2. L'evoluzione del ruolo del venditore	» 110
3. Metodologia della ricerca	» 113
4. Prime evidenze empiriche	» 115
4.1. Comunicazione della forza vendita	» 115
4.2. Utilizzo dei social media	» 116
4.3. Perplessità nell'utilizzo dei social media	» 119
5. Conclusioni	» 120

### Osservatori sul campo: le voci dei professionisti

<b>10. Le professioni del sales</b> , di <i>Mario Franzino</i>	» 121
1. Lo scenario: un'epoca di grande cambiamento	» 121
2. Un nuovo modo di pensare l'attività e l'importanza delle soft skills	» 123
<b>11. Le professioni sales nelle concessionarie di pubblicità</b> , di <i>Luca Gurrieri</i>	» 127
1. Lo scenario	» 127
2. Le figure professionali coinvolte nella filiera	» 128
3. Nuove risorse, canali e prospettive future	» 130



## Parte III – La produzione audiovisiva e digitale

<b>12. Il broadcasting e le produzioni audiovisive e digitali</b> , di <i>Paolo Carelli e Massimo Scaglioni</i>	pag. 133
1. Introduzione	» 133
2. La ricerca: obiettivi e metodologia	» 134
3. Le sfide del digitale e le risposte dell'industria	» 135
4. Professioni vecchie, nuove e rinnovate	» 142
5. Le professioni della produzione	» 143
6. Evoluzioni e prospettive	» 146
Riferimenti bibliografici	» 147

### Osservatori sul campo: le voci dei professionisti

<b>13. Broadcasting: le professioni delle emittenti pay</b> , di <i>Massimo Corcione</i>	» 149
<b>14. Le professioni del broadcasting: le emittenti free</b> , di <i>Federico di Chio</i>	» 153
1. Introduzione	» 153
2. Le professioni delle emittenti free	» 154
2.1. Acquisto e produzione	» 154
2.2. La distribuzione del prodotto: il mondo del palinsesto	» 155
2.3. Il mondo del marketing	» 156
3. Verso una digitalizzazione della filiera	» 157
4. Il contributo della formazione	» 158
<b>15. La frontiera del branded entertainment: opportunità, filiera e nuove professioni</b> , di <i>Giuseppe Suma</i>	» 159
1. Introduzione	» 159
2. Branded entertainment: una breve definizione	» 160
3. Dal brand all'editore: gli attori della filiera del branded entertainment	» 160
4. Il professionista del branded content	» 162
Riferimenti bibliografici	» 164

## Parte IV – I mondi dell'editoria e della organizzazione di eventi

<b>16. La comunicazione radiofonica</b> , di <i>Giorgio Simonelli</i>	» 167
Riferimenti bibliografici	» 170

<b>17. Il lavoro nel settore delle professioni musicali, di</b>		
<i>Claudio Ferrante e Gianni Sibilla</i>		pag. 171
1. Introduzione	»	171
2. Il lavoro dietro le quinte della musica	»	172
3. Come cambia il mercato della musica	»	173
4. Come cambiano le professioni della musica	»	174
5. L'economia dell'informazione nella musica	»	175
6. Le nuove sfide della formazione nelle professioni della musica	»	176
<b>18. L'evoluzione delle professioni dell'editoria libra-</b>		
<b>ria, di Paola di Giampaolo</b>	»	179
1. Un mercato affollato, in continua trasformazione	»	179
2. Le professioni: attitudini e competenze richieste	»	180
2.1. Antichi mestieri, nuove modalità	»	181
2.2. Le "nuove" professioni	»	183
3. Sfide e opportunità	»	184
3.1. Non solo narrativa	»	184
3.2. Non solo libri, non solo case editrici	»	185
3.3. Le sfide per (l'immediato) futuro	»	186
3.4. Alcune indicazioni pratiche	»	187
<b>19. Nuove competenze e nuovi ruoli per il giornalista,</b>		
<i>di Paola Abbiezzi</i>	»	189
1. Journalists do it better	»	189
Riferimenti bibliografici	»	193
<b>20. I mestieri degli eventi, di Lucio Argano e Paolo Dal-</b>		
<b>la Sega</b>	»	195
1. Una premessa	»	195
2. Le professioni negli eventi culturali	»	196
3. Per un <i>cultural event manager</i>	»	200
4. Competenze vs formazione	»	201
Riferimenti bibliografici	»	203
<b>21. I territori come soggetto di comunicazione, di</b>		
<i>Martha Friel</i>	»	205
1. Introduzione	»	205
2. Luoghi che si comunicano: soggetti, obiettivi, oggetti e strategie	»	206
3. Le fonti della comunicazione territoriale oggi: attori e professioni	»	209
4. Brianza Experience e Brianza Design District	»	211

5. Nuove problematiche e professioni all'orizzonte	pag. 213
Riferimenti bibliografici	» 214

## **Appendice**

### **L'ingresso nel mondo del lavoro: una guida essenziale, a cura di Adecco**

<b>L'importanza delle job description e i consigli di Adecco per prepararsi al mercato del lavoro</b>	» 217
1. La job description	» 217
2. I criteri di costruzione di una job description	» 218
3. Prepararsi al mercato del lavoro. Frequently Asked Questions – I consigli di Adecco	» 219
<b>Gli autori</b>	» 223

---

# Presentazione

## Che cos'è questo libro, come è fatto e come usarlo senza rimpiangere i soldi spesi per acquistarlo

di *Ruggero Eugeni\**

Il libro che avete tra le mani (o che sfogliate sul vostro tablet) è una mappa e una bussola per orientarsi nella turbolenta galassia della comunicazione e delle sue professioni. Questo libro è rivolto a tre target differenti, accomunati da uno stesso problema: possedere un quadro aggiornato delle professioni della comunicazione e delle competenze che ne definiscono i contorni. Un primo lettore ideale è lo studente o la studentessa delle scuole superiori, del triennio universitario o delle lauree magistrali che intendono lavorare in qualcuno dei mondi della comunicazione e vogliono chiarirsi le idee circa gli sbocchi professionali più promettenti che il mercato del lavoro offre in questo momento. Un secondo pubblico cui il libro si rivolge è quello dei professionisti della formazione nel settore della comunicazione: costoro, trovandosi a progettare corsi di laurea oppure di aggiornamento professionale, hanno bisogno di tarare insegnamenti, indirizzi, curricula e percorsi vari sulle esigenze effettive del mercato del lavoro. Infine un terzo destinatario di questo libro è lo stesso mondo dei professionisti della comunicazione: questa affermazione non deve suonare paradossale, perché anche i professionisti, presi nel vortice di trasformazione rapide e radicali, sentono sempre di più l'esigenza di monitorare e fotografare gli ecosistemi in cui vivono al fine di

\* Professore di Semiotica dei media, Direttore dell'Alta Scuola in media, comunicazione e spettacolo dell'Università Cattolica.

maturare strumenti per rinnovare dinamiche e strutture aziendali. Non è un caso che a questo libro hanno collaborato sia professionisti delle maggiori realtà aziendali italiane, sia associazioni di categoria quali ASSOCOM (Associazione Aziende di Comunicazione), IAB Italia (Interactive Advertising Bureau) e il gruppo “Media, comunicazione e spettacolo” di Assolombarda o agenzie di selezione del personale come Adecco.

Non occorre un novello McLuhan per rendersi conto che i mondi della comunicazione sono cambiati e stanno cambiando molto velocemente sotto la spinta di innovazioni tecnologiche e culturali. Meno evidenti le trasformazioni che hanno coinvolto le professioni della comunicazione. Alcune figure professionali sono state radicalmente ridefinite: per esempio il pubblicitario o il filmmaker; altre sono nate ex novo: tutte quelle legate alle filiere e alle strategie del digitale; altre figure infine si sono fortemente ibridate: per esempio il giornalista e il manager di contenuto. La borsa valori delle competenze richieste ha subito una serie di scossoni: è salito vertiginosamente il valore della trasversalità, della flessibilità, della capacità di adattamento e di aggiornamento. Gli stessi percorsi di accesso alle professioni della comunicazione si sono trasformati: il livello universitario è divenuto determinante, come pure il coinvolgimento in tirocini o stage.

Queste trasformazioni hanno prodotto un disallineamento molto netto tra le aspettative dei giovani che intendono affacciarsi ai mondi professionali della comunicazione e le effettive richieste del mercato del lavoro. Molto spesso i ragazzi si indirizzano verso professioni che non esistono più o che sono molto differenti rispetto alle loro aspettative: il giornalista, il pubblicitario, oppure l'organizzatore di eventi, l'autore televisivo, e così via. Per converso, essi non considerano, o non conoscono, o non stimano perché non conoscono adeguatamente, tipi di professionalità che il mercato richiede urgentemente: ne troverete moltissimi in queste pagine, dall'ottimizzatore di visibilità dei siti web agli esperti delle nuove tecniche di sales management, dal produttore di branded content alle forme di autoimprenditorialità delle start up e dei relativi incubatori. Derivano da questo disallineamento percorsi di formazione individuali tarati male, che privilegiano la costruzione di alcune competenze “fuori mercato” rispetto ad altre che invece un mercato lo avrebbero, e anzi sono richieste con urgenza. Occorre dire d'altra parte, come accennavo sopra, che gli stessi docenti universitari incaricati di costruire i corsi di laurea e perfino alcuni professionisti incaricati di progettare lo sviluppo delle proprie aziende si trovano qualche volta a mal partito.

Nasce da questa serie di considerazioni l'idea di costruire uno strumento aggiornato (questa è la prima edizione di un'opera che subirà revisioni e aggiornamenti periodici) che consenta una mappatura sistematica dei mondi della comunicazione, delle loro distinzioni e delle loro relazioni, delle figure professionali che li attraversano, delle competenze ad esse richieste, delle trasformazioni che coinvolgono e ridefiniscono questo scenario complessivo.

Per spiegare come è strutturato questo volume devo spendere qualche parola su come esso è nato. Alla sua base c'è l'esperienza di una istituzione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano: l'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo – la cui sigla è Almed e di cui sono da alcuni anni il Direttore. Fondata nel 2002 a partire dalla ridefinizione di una storica Scuola di comunicazione risalente al 1962, Almed ha gradualmente sviluppato una rete di Master Universitari volti all'inserimento di neolaureati nei mondi della comunicazione. La filosofia di Almed è stata sempre quella di collaborare in forma stretta con professionisti già affermati o con associazioni di categoria affermate, in modo da sintonizzare costantemente la formazione erogata con le trasformazioni del mondo del lavoro. Dal 2015 Almed svolge una serie di ricerche sistematiche per scandagliare le trasformazioni in atto, in particolare nei settori della comunicazione di impresa e dell'editoria televisiva. Nel 2016 si sono aggiunte altre due ricerche nel settore delle agenzie di comunicazione e del sales management. Questo volume parte da questo insieme di lavori, ne espone i risultati in forma discorsiva, e li integra con pareri e indicazioni di un gran numero di professionisti che conoscono bene e vivono quotidianamente dall'interno delle aziende questo tipo di problematiche. Abbiamo cercato dunque di basarci sull'esperienza di Almed, ma al tempo stesso di allargare lo sguardo in modo sistematico al fine di applicare indicazioni e strumenti forniti a qualunque altra situazione formativa. E inoltre: abbiamo cercato di costruire una macchina dalla carrozzeria agile, ma che nasconde un motore di ricerca piuttosto potente.

Vengo dunque a illustrare l'articolazione che ha assunto questo libro, e dunque a spiegare come muoversi al suo interno. Il primo capitolo introduttivo di Nicoletta Vittadini sintetizza i risultati dell'insieme delle ricerche e dei pareri "consulenziali" dei professionisti che abbiamo interpellato puntando l'attenzione sull'effetto della digitalizzazione sulle professioni della comunicazione. A partire da un quadro aggiornato delle trasformazioni in atto, il capitolo individua le grandi tendenze in termini di competenze e abilità dei giovani professionisti della comunicazione digitale. Esso si connette immediatamente al secondo capitolo introduttivo di Adriano d'Aloia: a partire dal lavoro complessivo del volume, viene costruita una "rosa dei venti" che permette di mappare le figure professionali del mondo della comunicazione e le loro trasformazioni, all'interno di un quadro coerente di competenze e abilità implicate. Consiglio ovviamente al lettore di partire da questi due capitoli per esplorare il volume e approfondire le aree professionali che maggiormente gli interessano.

Le tre sezioni seguenti esplorano ciascuna uno specifico settore professionale: la comunicazione di impresa e di prodotto (Parte I), le professioni del sales (Parte II), la produzione audiovisiva e digitale (Parte III). Ciascuna sezione presenta inizialmente il report della o delle ricerche condotte da Almed o dalle istituzioni partner, quindi gli interventi più specifici dei professionisti o delle associazioni coinvolte. La Parte IV, dedicata ai diversi mondi della

editoria e della organizzazione di eventi, è composta unicamente di interventi di professionisti e di esperti. Nell'appendice, la società di recruiting Adecco fornisce alcune indicazioni pratiche su processi e strategie di inserimento nel mondo de lavoro, dalla stesura del curriculum a come affrontare un colloquio di assunzione, senza trascurare la cura dei propri profili web.

Prima di concludere, vorrei dire onestamente cosa non troverete in queste pagine. In primo luogo ci occuperemo solo di professioni legate alla formazione universitaria: corsi di laurea triennale, magistrale, master, con il loro corredo di laboratori, workshops, tirocini e stage. Non ci occuperemo quindi della formazione offerta da accademie, scuole di recitazione, scuole di cinema e così via. Inoltre il nostro focus sarà concentrato su percorsi formativi il cui nocciolo è di tipo "umanistico" (lettere, filosofia, sociologia, scienze politiche, lingue e letterature straniere, corsi di scienze della comunicazione, Dams, etc.), per quanto eventualmente contaminati con percorsi economici, statistici, giuridici, informatici, ecc. Anche l'area della psicologia, quella delle scienze della formazione e quelle della progettazione e del design rimarranno leggermente fuori fuoco. Infine, non forniremo indicazioni sistematiche su come costruire il proprio percorso di studi: partire da una triennale "classica" (lettere, filosofia, o anche economia o lingue) e poi specializzarsi con una magistrale di comunicazione o partire subito con una laurea breve in scienze della comunicazione? Affrontare la triennale per poi progettare il passaggio a una magistrale oppure tentare un master? Alternare formazione universitaria con periodi di studio o di lavoro magari all'estero? Non forniamo indicazioni univoche perché le possibilità sono moltissime e vanno tarate su sensibilità e vicende individuali. Tuttavia molte indicazioni di questo libro saranno utili ai giovani che stanno scegliendo a quale corso di laurea o master iscriversi; un solo esempio: non trascurate i corsi soprattutto triennali di lauree umanistiche "tradizionali": lettere, filosofia, perfino lettere classiche, ecc., – riservando alla magistrale o a un master la fase di "verticalizzazione" delle competenze –.

L'idea che ci ha guidato nella costruzione di questo libro è che, qualunque sia il percorso, è indispensabile aver ben presente i possibili punti di arrivo: precisare quali siano questi approdi per dare a ciascuno la possibilità di costruire il proprio tracciato è stato il nostro obiettivo. Certo, questo può comportare da parte dei nostri lettori il mettere da parte intenzioni e progetti professionali astratti o infondati: ma proprio questo è l'atteggiamento di partenza che vi invitiamo ad adottare. E, come dicono certi manuali di life coaching, è bene che questo inizi da ... ora! Buona lettura.

## Riferimenti bibliografici

Morcellini, M., Faccioli, F. e Mazza, B. (2014), *Il progetto comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa*, FrancoAngeli, Milano.

---

# Le professioni della comunicazione e la digitalizzazione

di Nicoletta Vittadini\*

Ideare e realizzare uno spot pubblicitario, inventare un annuncio a stampa nella sua componente visiva e in quella testuale, programmare la loro distribuzione e programmazione in televisione, sui giornali o nelle affissioni in giro per la città. Gestire le relazioni di un'impresa con i media. Ideare e realizzare una trasmissione televisiva, organizzare un evento, produrre un libro. In queste e altre attività sono impegnati i professionisti della comunicazione. Art director, copywriter, esperto di pubbliche relazioni o di relazioni con i media, autori, produttori, editori e organizzatori di eventi sono i nomi di alcuni professionisti che tradizionalmente hanno operato nel settore.

Negli ultimi decenni tutto questo insieme di attività ha dovuto fronteggiare un cambiamento importante legato allo sviluppo di internet e dei canali di comunicazione digitali<sup>1</sup>. I nuovi canali sono i siti web (nuovo spazio di comunicazione), YouTube e le piattaforme di fruizione di contenuti audiovisivi (nuovi canali distributivi), ma anche i social media (nuovi strumenti attraverso cui comunicare direttamente con utenti e clienti di un prodotto o servizio).

\* Professore di Web & Social Media, Direttore del Master in Digital Communications Specialist, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

1. Lo sviluppo della comunicazione digitale in Italia e il suo impatto sul lavoro sono descritti in Assinform, *Il Digitale in Italia. Mercati, dinamiche, policy*, 2016 <http://www.rapportoassinform.it>. Sono anche riportati nelle analisi sugli investimenti nel digitale realizzate dal Centro Studi ASSOCOM e presentate dal suo presidente Guido Surci durante l'annuale evento *Comunicare Domani* <http://www.assocom.org/eventi/comunicare-domani/>. Così come le annuali ricerche sull'indotto economico e occupazione del digitale in Italia *Le infinite possibilità dell'Italia Digitale* realizzate da IAB Italia in collaborazione con EY <http://www.iab.it/ricerche-e-papers/ricerche-iab-italia/>



Si tratta di un cambiamento non solo tecnologico, ma tale da implicare logiche profondamente innovative nella gestione della comunicazione.

Sia ben chiaro: questa trasformazione non è avvenuta dalla sera alla mattina. Si tratta di un processo complesso tutt'ora in atto, che presenta velocità differenti a seconda dei differenti comparti e zone geografiche, sacche di resistenza e molteplici forme di adattamento e di ibridazione tra vecchio e nuovo. Si pensi solo al mondo del giornalismo, in cui a forme più tradizionali di "mestiere" redazionale si sovrappongono produzioni per il web e gestione di social media. O si pensi alle agenzie pubblicitarie, sospese tra la produzione di "vecchi" spot televisivi e quella di video virali, serie web, eventi virtuali e videogiochi nella promozione dei prodotti, così come nella gestione delle relazioni dirette tra impresa e clienti attraverso i social media.

Eppure, è innegabile che, in questo scenario a più velocità, alcune tendenze innovative siano oggi ben avviate e inarrestabili. Le relazioni con i propri utenti e pubblici si sono fatte più dirette e immediate, la distribuzione dei contenuti si è fatta più articolata, gli strumenti per comprendere il proprio target e monitorare l'andamento della comunicazione si sono fatti più ricchi di dati e più complessi da gestire. Sono emerse professioni nuove, altre sono cambiate e altre si sono consolidate<sup>2</sup>. Tanto che dal gennaio 2016 le professioni della comunicazione digitale sono regolamentate da una specifica norma<sup>3</sup> e, dal 2014, costantemente catalogate e descritte nei loro specifici compiti e titoli di studio, ad esempio dall'IWA/HWG Associazione internazionale dei professionisti del web<sup>4</sup>.

Uno degli obiettivi di questo volume è descrivere nel dettaglio le professioni della comunicazione. Prima di avviarcì in questo percorso conviene, però, mettere a fuoco come è cambiato lo scenario in cui queste professioni operano. Chi sono i soggetti che producono e distribuiscono i contenuti della comunicazione? Qual è il peso che i contenuti hanno nella comunicazione digitale? Quali implicazioni ha la pervasività dei social media? Quali effetti ha la quantità i dati disponibili sulla comunicazione digitale? e, infine, quali sono le nuove competenze richieste ai professionisti della comunicazione digitale?

2. Lo sviluppo di nuove professioni legate al digitale si è avviato in modo sistematico già dall'inizio degli anni Dieci come descritto nei volumi di Giulio Xhaet, *Le nuove professioni del web*, Hoepli, 2012 e di Giulio Xhaet e Ginevra Fidora, *Le nuove professioni del digitale. Risorse, opportunità e competenze per la tua carriera online*, Hoepli, 2015. Anche nel campo della Pubblica Amministrazione (che in queste pagine non potremo prendere in considerazione) si è avviata una riflessione sulle professioni del web, come dimostra il lavoro di Francesca Sensini *Piccola guida alle professioni del web nella Pubblica Amministrazione* edito come Quaderno del Forum P.A. del 2012.

3. Norma multiparte UNI 11621-1/4: 2016 *Attività professionali non regolamentate – Profili professionali per l'ICT* e in particolare la parte 3 *Profili professionali relativi alle professionalità operanti nel web*.

4. L'elenco delle professionalità catalogate nel 2014 si può trovare in <http://www.skillprofiles.eu/stable/g3/2014-06-30.pdf>

Anticipando alcuni aspetti delle ricerche e analisi che verranno descritte nel dettaglio nel volume cercheremo nelle pagine che seguono, di dare una prima risposta a queste domande.

## **1. Tutti sono *media companies*: saper ideare e gestire i contenuti**

Possiamo definire una media company un soggetto che idea, produce e distribuisce contenuti. Possiamo facilmente immaginare come media company un editore televisivo (anche Rai o Mediaset), un editore di libri ma anche una agenzia di comunicazione pubblicitaria se la pensiamo come luogo di ideazione, produzione e (insieme al centro media e alla concessionaria) distributore di prodotti mediali.

La nascita di piattaforme che possono ospitare contenuti prodotti da diversi tipi di soggetti (i siti web, prima, i blog e i social media, poi) ci costringe, però, a fare un ulteriore sforzo di immaginazione.

Su queste piattaforme, infatti, troviamo certamente i cosiddetti UGC (User Generated Contents) realizzati da persone comuni, che vanno dai post, ai video, alle immagini fotografiche che, come si dice, “girano sul web”. Accanto a questi contenuti, però, sono sempre più presenti i cosiddetti PGC (Professionally Generated Contents). Si tratta di contenuti realizzati con competenze professionali, ma prodotti e distribuiti online da soggetti che non appartengono alle tradizionali categorie di produttori. Un esempio sono i post presenti sulle pagine aziendali contenenti informazioni su tematiche legate al prodotto o al servizio offerto, ma anche suggerimenti per la vita quotidiana. Contenuti che si possono ritrovare, in forma analoga, sui siti web e sui blog aziendali.

Questi contenuti sono oggi estremamente diffusi e sempre più importanti nella comunicazione tra un soggetto e i suoi utenti/clienti. Spesso vengono realizzati direttamente dalle aziende, o dalle istituzioni (pubbliche e private) che offrono servizi, attività e prodotti culturali, come ad esempio i musei. In molti casi, è ancora vero, in collaborazione con agenzie di comunicazione che forniscono la loro consulenza. In ogni caso la diffusione di PGC all'interno della rete promuove tutti questi soggetti a produttori di contenuti che vengono distribuiti direttamente ai propri utenti/clienti attraverso canali digitali. Aziende, associazioni e istituzioni – come descrivono Simone e Locatelli nel volume – diventano media company.

Costituirsi come media company per le aziende, le istituzioni e le associazioni è una sfida culturale perché occorre sviluppare una comunicazione che non è più solo legata al prodotto (che sia un detersivo o un evento d'arte), ma che include anche contenuti culturali o di intrattenimento che veicolano valori e contribuiscono a consolidare la propria immagine e la relazione con il proprio pubblico.

Costituirsi come media company è anche una sfida organizzativa perché i tradizionali team presenti nelle aziende, ma anche nelle agenzie o nelle istituzioni, vanno integrati con nuove professionalità creative e tecniche, in grado di produrre e gestire contenuti, esperte nell'uso delle piattaforme digitali e nell'analisi dei risultati. La sfida organizzativa è data anche da un cambiamento nei tempi della comunicazione. Dalla ideazione di campagne promozionali, l'organizzazione o sponsorizzazione di eventi sul territorio che sono attività concentrate attorno a momenti ben precisi (la campagna, appunto, o l'evento), si passa a un impegno costante, quotidiano, nella relazione comunicativa con i propri pubblici-clienti che comprende anche l'informazione e l'intrattenimento su temi che appartengono a un più ampio orizzonte culturale rispetto alla gamma di prodotti o servizi offerti.

Occorrono, quindi nuove professionalità che sappiano gestire i contenuti con una sensibilità quasi giornalistica per la notizia, con la capacità di produrre, ma anche cercare contenuti in rete da condividere con gli utenti (la cosiddetta *content curation*). Occorrono professionalità che abbiano competenze nel posizionamento dell'immagine di un *brand* nell'immaginario e che ne gestiscano anche lo sviluppo della reputazione online.

La capacità di produrre e gestire contenuti (PGC) attraverso le piattaforme digitali – dai siti, ai blog, ai cruciali social media – non investe solo l'attività di comunicazione delle aziende e istituzioni chiamate a costituirsi in media company, ma è trasversale rispetto ai tradizionali luoghi di impiego dei professionisti della comunicazione.

Un esempio sono le agenzie e i centri media che non sono chiamati più a occuparsi solo di creazione di campagne pubblicitarie o della loro pianificazione sui media tradizionali (stampa, radio televisione). Sempre più spesso agenzie e centri media – come descrivono Simone e Locatelli – includono tra le loro attività la produzione creativa di contenuti destinati alla costruzione di una relazione continua tra azienda e cliente attraverso la rete.

Un altro esempio sono le divisioni o le agenzie che si occupano di pubbliche relazioni che si trovano sempre più spesso a gestire la costruzione della reputazione online di aziende e istituzioni. Il lavoro di chi si occupa di pubbliche relazioni – come sottolinea Chieffi – si configura sempre meno come un'attività che si potrebbe quasi definire B2B (Business To Business), tra professionisti della comunicazione che operano all'interno delle aziende e professionisti dell'informazione che operano all'interno dei media. Sempre di più, invece, essa include la gestione della relazione diretta con i pubblici-utenti (la cosiddetta B2C: Business to Consumer) e la costruzione della reputazione dei diversi soggetti direttamente nello spazio della rete anche attraverso la produzione e distribuzione di contenuti.

Persino gli operatori della produzione audiovisiva, che svolgono come attività principale quella di produttori di contenuti (oltre alla loro acquisizione e distribuzione) sono posti di fronte all'esigenza di stabilire un secondo livello di relazione con i propri utenti: quello che passa attraverso i social media

e le pagine della rete o della singola trasmissione. Un livello di relazione che salda la programmazione di un contenuto a quella successiva (ad esempio le puntate) o che posiziona e costruisce la reputazione di un canale come brand in grado di generare affezione da parte del pubblico. Anche qui si sviluppa un nuovo segmento professionale quello del lavoro editoriale e produttivo per alimentare i canali social – come riferisce Di Chio.

## **2. La pervasività del social media manager: saper gestire le relazioni con e tra i propri clienti-utenti**

Una delle principali figure (anche se non la sola) responsabile della produzione e distribuzione di contenuti ai clienti/utenti di una azienda, istituzione o associazione è il social media manager. Il social media manager, infatti, è indicato dal 48,1% dei professionisti della comunicazione intervistati nell'ambito della ricerca svolta da ASSOCOM e Almed – descritta da Locatelli e De Simone – come la professione che verrà più richiesta e che si svilupperà maggiormente nei prossimi 5 anni.

Al di là del dato quantitativo – che indica un trend certamente importante – anche le analisi dei singoli settori restituiscono un quadro in cui il social media manager è una professione cruciale nell'ambito della comunicazione.

Più difficile è definire un ruolo univoco del social media manager. Riguardo alle competenze è chiaro che comprendono capacità di produzione di contenuti, *content curation* (come si è detto l'individuazione di contenuti salienti da condividere), conoscenza e capacità di gestire le piattaforme social (il plurale è d'obbligo vista la loro rapida evoluzione), competenze nell'analisi delle performance e dei dati e altre soft skills su cui torneremo più avanti. Un ulteriore tratto comune è poi l'attività finalizzata a stabilire relazioni a lungo termine, costruire un flusso continuo di comunicazione con i propri interlocutori.

Il ruolo del social media manager varia, invece, in relazione al contesto in cui opera. All'interno delle aziende e delle agenzie questo si privilegia la costruzione di un racconto dei valori o dalla cultura a cui fanno riferimento i brand e la capacità di stabilire una relazione reciproca tra brand e pubblici-clienti. All'interno degli uffici stampa e delle agenzie di pubbliche relazioni è cruciale la capacità di sostenere una coerente strategia di costruzione e mantenimento della reputazione. Accanto a questa è importante la capacità di gestire le inevitabili crisi comunicative, tipiche di un contesto caratterizzato dalla relazione diretta con gli utenti della rete. Questi ultimi, infatti, spesso si aggregano in gruppi secondo assonanze di interessi e attitudini non prevedibili, che non sempre sono in sintonia con i valori del brand come ricorda Chieffi. La capacità di ascolto delle rete è fondamentale nella gestione delle pagine social di programmi televisivo radiofonici – ad esempio – dove l'attività del social media manager consiste sia nell'estensione del ciclo di vita