

CACCIATORI DI TESTE



Giuseppe Cristoferi, fondatore e presidente di Elan International.

Il lavoro non manca

L'industria dei media tradizionali non è ferma. Si muove lentamente e sta introducendo nuove figure professionali legate al digitale. Le più difficili da recuperare sul mercato del lavoro sono quelle in grado di fare da trait d'union tra old e new media

Di quanto siano strategiche certe figure professionali per lo sviluppo delle aziende si è parlato anche al meeting caprese 'Cambiare per performare' dove si sono confrontati i big delle tlc. La società di head hunting Egon Zehnder, ad esempio, ha individuato nel chief digital officer e nel chief analytics officer (il manager che trasforma lo studio dei big data in decisioni operative), le due figure centrali della trasformazione digitale del business. L'integrazione di figure come queste è però spesso ostacolata dall'avversione al rischio e al cambiamento che si sviluppa in azienda e che può essere superata solo con un adeguato supporto da parte dei vertici o del Cda, avverte Egon Zehnder.

Ma quali sono le figure professionali più ricercate dal mondo dei media e come si stanno trasformando editoria e televisione con l'arrivo dei professionisti digitali? Lo abbiamo chiesto a Giuseppe Cristoferi, fondatore e presidente di Elan International, società di

executive search a cui si rivolgono spesso gruppi editoriali e broadcaster per la selezione di figure apicali, e ad Alessandra Alessandri, che in Elan si occupa del mondo dei media, un'esperta del settore broadcast. Ha infatti lavorato per un decennio in Mediaset, in vari ruoli tra cui quello di produttore esecutivo, e un paio di anni in Fastweb. Insegna tecniche e linguaggi radio-televisivi in alcune università italiane, è titolare di LabMedia (che poche settimane fa ha organizzato per la Film Commission Piemonte il 'Piemonte Brand Meeting', due giorni dedicata allo stato dell'arte del branded content in Italia) ed è autrice della prima e finora unica ricerca sull'occupazione nel settore, 'Tv job. Le professionalità dell'audiovisivo'.

Anche Cristoferi ha una personale conoscenza del settore essendo stato per un decennio - a cavallo tra i Settanta e gli Ottanta - capo del personale dei periodici in Rizzoli-Corriere della Sera. "Nonostante la crisi che è sotto gli oc-

chi di tutti, l'editoria non si è mai fermata nel ricambio delle figure professionali di vertice. In genere, rispetto ai tempi pre crisi, si tratta di movimenti di sostituzione e non più di allargamento: escono in quattro e ne entrano quattro, a volte tre", spiega Giuseppe Cristoferi.

Prima - Il digitale contribuisce a tamponare la consunzione introducendo nelle aziende nuove professionalità?

Giuseppe Cristoferi - Non è detto, perché il dilemma, non solo dell'editoria ma anche di altri settori come il largo consumo, è se sia meglio convertire e aggiornare una figura interna che conosce bene i meccanismi aziendali o andare a prenderne una fuori.

Prima - E qual è la risposta?

G. Cristoferi - Se la posizione è di alto rilievo, se si tratta di un ruolo decisionale, si può scegliere la soluzione interna. Le piccole imprese, invece, a volte cercano di aggirare la decisione affidando le attività on line in outsourcing. In questo caso però è importante

che in azienda ci sia almeno una figura decisionale che assicuri le competenze per gestire adeguatamente il fornitore esterno. Nell'editoria, ad esempio, dove cresce il peso dei contributi video prodotti da fornitori esterni, diventa strategico avere un referente aziendale capace di valutarne il valore giornalistico e l'impatto economico. Si tratta di figure intermedie e trasversali, fondamentali nel processo di divisionalizzazione che sta dominando l'organizzazione delle imprese. La struttura in divisioni ha mandato in pensione l'idea di tenere la struttura digital staccata dalle altre componenti dell'azienda, una soluzione adottata qualche anno fa da alcuni big dell'editoria e poi abbandonata. La struttura divisionale richiede un coordinamento leggero, è più efficace e un po' meno efficiente ma in compenso offre maggiori opportunità di lavoro.

Prima - Quali sono i ruoli più importanti in un'azienda oggi?

G. Cristoferi - Decisamente i chief financial officer, ossia i manager che sanno tenere i conti in ordine. Poi ci sono i responsabili di business unit e, come dicevamo, le figure intermedie che mediano tra le esigenze del mercato tradizionale e quello digitale. Un altro ruolo delicato è quello del comunicatore perché è legato alla fiducia del ceo più di quanto possano essere il cfo e il direttore del personale. La comunicazione aziendale oggi ha tempi strettissimi e se non c'è una grande abitudine a lavorare insieme, se gli automatismi non sono più che oliati, il sistema grappa. Il tempo è una risorsa sempre più scarsa per cui i capi oggi sono obbligati a delegare a qualcuno di estrema fiducia, una persona che ragioni come loro e che sappia contenere gli slanci emotivi.

Prima - Diventa quasi un portavoce, come in politica.

G. Cristoferi - Esattamente. Ricordo il caso del sindaco di una bella città italiana che si è rivolto a noi per la ricerca di un comunicatore. Gliene abbiamo proposti una serie con diversi profili, dal giornalista al pr manager, ma non gliene andava bene uno. Alla fine abbiamo capito che voleva un comunicatore personale, qualcuno in grado di portarlo in tivù e che gli facesse anche da ghost writer, perché il suo vero obiettivo più che comunicare l'azione dell'esecutivo cittadino era promuovere se stesso per fare carriera politica.

Prima - E l'ha fatta?

G. Cristoferi - Era un uomo brillante, ma è scomparso dalla scena.

Prima - Tornando al mondo dei media, con il digitale sono comparsi nuovi player. Che impatto hanno avuto sul mondo del lavoro?

G. Cristoferi - Il digitale ha trasformato il settore televisivo introducendo modelli organizzati mutuati dagli Stati Uniti. Ma su questi temi passo la palla ad Alessandra.

"L'utilizzo degli head hunter nel comparto televisivo è recente", dice Alessandra Alessandri. "In passato ci si affidava al passaparola e all'agenda personale del responsabile del dipartimento. Era un mondo governato dalle conoscenze e poco trasparente. Oggi la situazione è radicalmente cambiata perché il mercato tivù si è aperto



Alessandra Alessandri, responsabile broadcasting di Elan International e titolare di LabMedia, società di media consulting specializzata in ricerca e sviluppo per tivù e new media.

a nuovi player che hanno portato una forte specializzazione dei generi e dei settori per cui adesso è possibile anche che ti chiedano di individuare un programming director specializzato nel factual e che abbia lavorato un tot di anni per questo o quel competitor".

Prima - Stiamo parlando di broadcaster e di produttori?

Alessandra Alessandri - Purtroppo soprattutto dei primi, tant'è che la divisione di head hunting che guido si chiama broadcasting e non audiovisual. In Italia i produttori hanno per lo più dimensioni medio piccole e anche i pochi più strutturati si affidano prevalentemente al passaparola. Quando però una casa di produzione si rivolge a un head hunter è un buon segno perché vuol dire che sta per fare il salto di qualità affrancandosi da

una gestione padronale per approdare a una manageriale.

Prima - Chi si contendono i broadcaster?

A. Alessandri - Le figure più richieste sono legate alla programmazione e ai palinsesti. Un trend naturale visto che la contrazione dei budget ha ridotto drasticamente gli investimenti per le produzioni originali lasciando spazi quasi solo all'acquisto e all'organizzazione dei prodotti di terzi. Le competenze più richieste sono quindi legate alla selezione del prodotto, al posizionamento, al marketing del brand e del canale. Sono i cosiddetti channel manager che una volta venivano chiamati direttori di rete. Molto cercati sono anche programming manager e programming director.

Prima - Rispetto al duopolio Rai-Mediaset, com'è cambiata l'organizzazione del lavoro con l'arrivo di pay tv e grandi gruppi stranieri?

A. Alessandri - Le realtà italiane conservano un retaggio tradizionale, mentre le multinazionali hanno introdotto organigrammi e job title diversi. Adesso ad esempio sono tutti vice president, un titolo che suona roboante ma che indica solo l'incarico da dirigente. Le media company internazionali in genere hanno un approccio 'marketing oriented', focalizzato cioè sulla capacità di gestire brand piuttosto che canali. Il channel manager diventa quindi un head of brand che oltre a organizzare un palinsesto sa anche maneggiare il merchandising, gestire accordi di licensing e coordinare la comunicazione, area che si è evoluta parecchio.

Prima - In che modo?

A. Alessandri - All'interno delle realtà internazionali la promozione di un canale non dipende più dal direttore di rete ma fa capo a un'unica figura che si occupa di tutte le reti del gruppo e che in genere fa capo alla direzione marketing centrale.

Prima - Proviamo ad allargare lo sguardo. Dal vostro particolare osservatorio sul mondo del lavoro come vedete la situazione italiana in generale?

G. Cristoferi - Cominciamo a registrare timidi segnali positivi che fanno ben sperare. Nel settore media il video digital sta muovendo le acque, ma anche quello bancario, che è stato il primo a raffreddare le assunzioni nel 2008 all'inizio della crisi, sta ripartendo rimettendo in moto energie e liquidità.

Intervista di Roberto Borghi