

Il ruolo della comunicazione per la società di domani
Generare valore e cambiamento culturale

6





Prefazione a cura di Massimo Costa 2

**1. MISSIONE, LOGICHE E OBIETTIVI DELL'ADVISORY BOARD
WPP/THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI**

1.1. I membri dell'Advisory Board e gli altri attori dell'iniziativa 5
1.2. Missione, obiettivi e logiche dell'iniziativa 7
1.3. Il percorso 2017 12

2. L'ANDAMENTO DEI CONSUMI E IL DIVARIO NORD-SUD

2.1. La situazione economica italiana: ci muoviamo dentro un "sentiero stretto" 15
2.1.1. La crescita dell'Italia tra luci e ombre 15
2.1.2. Il rilancio dei consumi e degli investimenti per la crescita
del Mezzogiorno e del Paese 22
2.2. I trend emergenti nei consumi 27
2.3. Il settore della comunicazione in Italia: ruolo e prospettive 31

3. LA COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA NEL NUOVO CONTESTO INTERNAZIONALE

3.1. Rischi e incertezze dello scenario geo-politico ed economico attuale 41
3.2. I fattori che possono accelerare la crescita e la competitività del Paese 43
3.2.1. L'innovazione e la ricerca come driver di sviluppo 43
3.2.2. Le città metropolitane come propulsori di creatività e rilancio 48
3.2.3. La crescita delle Piccole e Medie Imprese 53
3.2.4. La gestione e comunicazione dell'immagine-Paese all'estero 57

**4. GLI IMPATTI DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA SULLE IMPRESE
E IL SETTORE DELLA COMUNICAZIONE**

4.1. Tecnologia e lavoro: implicazioni per il settore della comunicazione 61
4.1.1. Le opportunità create dal progresso tecnologico e dell'automazione 61
4.1.2. Principali evidenze sul settore della comunicazione 68
4.2. La competizione nel mondo globale e digitale:
sfide e implicazioni per le imprese 71
4.3. Post Millennial Marketing: opportunità derivanti dal cambiamento in atto
nella società e nel business 78



Massimo Costa
Country Manager
WPP Italia

L'Italia è uscita dalla situazione di recessione e bassa crescita che ha caratterizzato gli ultimi 5 anni e si avvia a chiudere il 2017 con una crescita del PIL attorno all'1,5%. Questo risultato positivo – ancora modesto, ma positivo – aveva trovato una anticipazione nel buon andamento del mercato della comunicazione e della pubblicità del 2016, che aveva fatto registrare una crescita complessiva superiore al 3%.

Evidenzio questi dati per ricordare le ragioni che 6 anni fa ci convinsero ad avviare una collaborazione con The European House – Ambrosetti per la creazione dell'Advisory Board di WPP Italia: la profonda convinzione che la crescita degli investimenti delle imprese operanti in Italia in servizi di marketing e comunicazione avrebbe portato un contributo positivo all'uscita dalla recessione e alla ripresa del sistema economico italiano.

I dati sembrano confermare la nostra intuizione: da leader di settore non potevamo accontentarci di preservare o addirittura far crescere la nostra quota in un mercato che perdeva valore e che si era ridotto di un quinto in tre anni. Il nostro ruolo era ed è anche quello di stimolare l'attenzione delle imprese, degli imprenditori e dei manager sul valore che è il contributo alla crescita e alla redditività dato da buoni servizi professionali di marketing e comunicazione.

Negli ultimi tre anni abbiamo assistito alla convergenza sempre maggiore tra innovazione tecnologica e comunicazione, molto forte in alcuni Paesi, più lenta ma costante anche in Italia. Lentezza forse legata ad una più lenta evoluzione delle dinamiche sociali, con una parte importante della popolazione giovanile, purtroppo, spesso priva di una adeguata preparazione e con opportunità di lavoro modeste. Il rallentamento della dinamica sociale si riflette in una ancora debole ripresa dei consumi interni e in una conseguente maggior attenzione per le esportazioni, da un lato, e in una continua attenzione ai costi dall'altro.

Ci sono stati, comunque, segnali importanti di evoluzione anche in Italia, in particolare in alcune aree urbane come Milano e Firenze, dove un mix di innovazione, investimenti, grandi eventi ha creato un magnete di attrazione dei talenti da tutto il Paese e avviato un periodo di crescita che appare forte e solido.

Crediamo sia questa la prossima sfida del nostro Paese: far riprendere velocità alla dinamica sociale, creando opportunità di lavoro e sviluppo con un più intenso impiego delle tecnologie digitali e l'ampliamento ad altre zone del Paese di quella forza di attrazione degli investimenti e dei talenti che è condizione imprescindibile per una vera crescita economica.

Il settore della comunicazione farà la sua parte, pur vivendo un momento di profonda revisione organizzativa. Tutti i maggiori operatori del settore sono chiamati ad un salto di qualità per accelerare ulteriormente la loro evoluzione ed essere un supporto sempre più efficace all'attività delle aziende in Italia e nel mondo.

WPP Italia e i membri del suo Advisory Board hanno rinnovato il proprio impegno di pensiero, analisi e confronto, che è stato sintetizzato dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti in questo Position Paper.

In un mercato globale l'Italia deve trovare velocemente il proprio posto, puntando sulle caratteristiche di creatività e qualità manifatturiera che le sono universalmente riconosciute. Qualità e creatività che necessitano di tecnologie innovative e servizi di comunicazione professionali oggi più che mai.

KEY FACTS & FIGURES

GRUPPO WPP

Missione: *sviluppare e gestire talento, applicarlo, in tutto il mondo, a vantaggio dei Clienti, facendolo con un rapporto di partnership, e con profitto*

WPP è leader mondiale nel settore communication services. In particolare comprende aziende con posizioni di mercato di primo piano in:

- **Pubblicità**
- **Media Investment Management**
- **Data Investment Management**
- **Relazioni Pubbliche e Public Affairs**
- **Branding & Identity**
- **Healthcare Communications**
- **Direct Digital, Promotion & Relationship Marketing**
- **Specialist Communications**

Del Gruppo fanno parte più di 150 imprese: ciascuna di esse ha una propria identità, è responsabile dei rapporti con i propri clienti e si impegna nello sviluppo e messa in campo delle proprie competenze specialistiche e distintive. In questo consiste la forza di ciascun brand nonché la capacità di rispondere alle esigenze del mercato della comunicazione in modo mirato ed efficace. I clienti, entrando in contatto con le aziende del Gruppo, ricercano talento, soddisfazione ed esperienza attraverso un sistema brand-by-brand molto articolato e di qualità. Ciò è testimoniato dai risultati e dai numeri di WPP che lavora con:

- **360 delle aziende inserite nel Fortune Global 500**
- **Tutte le aziende che fanno parte Dow Jones 30**
- **78 delle aziende del NASDAQ 100**

Complessivamente per le Società WPP lavorano 200.000 persone, in 3.000 uffici dislocati in 113 Paesi. In Italia il Gruppo è presente con 55 società attive nei diversi ambiti, per un fatturato complessivo di 400 milioni di Euro e circa 2.500 dipendenti.

MISSIONE, LOGICHE E OBIETTIVI DELL'ADVISORY BOARD WPP/THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI

1.1. I membri dell'Advisory Board e gli altri attori dell'iniziativa

Il presente Position Paper riassume e sistematizza le riflessioni e i risultati del sesto ciclo di lavoro dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti, nato nel 2012 con l'obiettivo di dare risposte solide e consapevoli alle grandi sfide che interessano le imprese che si occupano di comunicazione in Italia e, al contempo, fornire una prospettiva nuova sul **ruolo del settore della comunicazione per la crescita e la competitività del nostro Paese**.

L'Advisory Board comprende alcune personalità di rilievo del mondo della comunicazione e dell'imprenditoria italiana, selezionate per la loro esperienza e competenza sui temi oggetto di approfondimento e indagine e per la capacità di essere opinion leader accreditati e di alto profilo nei rispettivi settori di appartenenza.

L'Advisory Board 2017 è composto da:

Antonio Baravalle, *Amministratore Delegato, Lavazza*

Aldo Bisio, *Amministratore Delegato, Vodafone Italia*

Fabio Caporizzi, *CEO, Burson-Marsteller Italia*

Luca Colombo, *Country Manager, Facebook Italia*

Massimo Costa, *Country Manager, WPP Italia*

Marco Costaguta, *Fast Moving Consumer Goods Expert e Presidente, LTP*

Valerio De Molli, *Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti*

Luca Garavoglia, *Presidente, Davide Campari*

Gad Lerner, *Giornalista e Presidente Comitato Editoriale, Laeffe*

Francesco Pugliese, *Amministratore Delegato, CONAD*

Cristina Scocchia, *Amministratore Delegato, KIKO*

Andrea Zappia, *Amministratore Delegato, SKY Italia*

Il funzionamento dell'Advisory Board è a geometria variabile e ogni riunione beneficia del contributo di partecipanti esterni coinvolti in base alle tematiche oggetto dell'incontro. Si ringraziano per i contributi offerti nel percorso di quest'anno:

Massimo Beduschi, CEO, GroupM

Giuseppe Bonomi, Amministratore Delegato, Arexpo

Federico Capeci, CEO, Italy Kantar Insights

Francesco Cruciani, Managing Director, Campari Italia

Andrea Imperiali, Presidente, Auditel

Roberto Liscia, Presidente, Consorzio Netcomm

Enrico Vita, Amministratore Delegato, Amplifon

L'iniziativa e il Position Paper sono curati operativamente dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, composto da:

Massimiliano Sartori, Responsabile Practice Policy Impact e Project Leader dell'iniziativa

Cetti Lauteta, Consultant, Area Scenari e Strategia

Riccardo Maria Barchiesi, Consultant, Area Scenari e Strategia

Loredana Zaccuri, Segreteria di progetto

Valeria Casati, Segreteria di progetto

Si ringraziano per i contributi offerti alla realizzazione di questo lavoro: **Norina Buscone** (Vice President Research, GroupM) e **Giuseppe Cariello** (Graphic Designer, Burson-Marsteller Italia).

L'iniziativa beneficia, infine, delle sinergie con l'Advisory Board “**ThINK Digital**”, nato nel 2017 dalla collaborazione tra The European House – Ambrosetti e GroupM con l'obiettivo di “rendere evidente ai CEO come la comunicazione sia diventata una vera e propria leva strategica a tutti i livelli, fortemente e inestricabilmente connessa a tutti i funzionamenti di un'azienda, e indurli a programmare e pianificare le strategie future in modo da cogliere a 360° le opportunità derivanti dall'innovazione e dallo sviluppo tecnologico nella comunicazione”¹.

1 - La prima edizione del Forum “ThINK Digital – Tecnologia e digitale: cambiare per rivoluzionare la comunicazione” – si è svolta il 18 luglio 2017 a Milano (eventi.ambrosetti.eu/groupmforum/).

1.2. MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA

La missione dell'iniziativa “**Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale**” è:

Contribuire a promuovere lo sviluppo di una maggiore consapevolezza sul ruolo e l'importanza della comunicazione non solo per migliorare i risultati di business delle imprese ma – anche e soprattutto – per creare valore, occupazione e crescita

Come è stato sottolineato fin dalla prima edizione², la crisi economica dell'ultimo decennio ha impattato fortemente sui risultati e le performance del settore della comunicazione e, ora che il Paese ha intrapreso un nuovo percorso di crescita³, occorre proseguire con forza nella direzione della **valorizzazione del ruolo strategico** che questo settore riveste per il Paese, promuovendone un cambiamento di portata ampia, che punti sulle potenzialità dell'innovazione, della digitalizzazione e della formazione del capitale umano.

A tal proposito ricordiamo che il settore della comunicazione è oggi sottoposto a cambiamenti di portata molto ampia, indotti da diversi fenomeni che si stanno verificando a livello nazionale e internazionale. Tra questi, senza voler essere esaustivi, citiamo:

- La “**Rivoluzione 4.0**”. Essa è resa possibile dalla combinazione di tecnologie digitali (hardware e software) in grado di comunicare tra loro e, nel caso delle imprese, di creare sinergicamente una struttura digitale integrata con i processi aziendali. La conseguenza è una modifica radicale del funzionamento dell'organizzazione, anche nelle sue componenti intangibili come quella del capitale umano. Le imprese di oggi, sfruttando la digitalizzazione pervasiva, pongono velocità, flessibilità e capacità di adattamento al centro delle proprie strategie.
- I **cambiamenti demografici e delle logiche di consumo**. Oggi i processi di consumo sono guidati e trainati dal “basso”: è il cliente stesso, attraverso l'integrazione dei differenti canali d'acquisto, a guidare la definizione delle strategie delle imprese. Possedendo una quantità di informazioni di gran lunga superiore rispetto al passato, i consumatori di oggi obbligano le imprese ad essere molto più preparate e flessibili, per offrire prodotti sempre più personalizzati.
- I **Big Data e i grandi flussi di informazione**. L'utilizzo ormai ampiamente diffuso e indistinto dei dispositivi elettronici genera una grande quantità di informazioni che possono andare ad alimentare **basi di dati di dimensioni molto rilevanti**, caratterizzati da numerosità e frequenza e modalità di loro generazione differenti tra loro (Big Data).

2 - Per maggiori approfondimenti si rimanda ai contenuti sviluppati nelle cinque edizioni precedenti e disponibili su www.ambrosetti.eu.

3 - Le prospettive di crescita dell'Italia e del settore della comunicazione sono affrontate nei Capitolo 2 e 3 del Position Paper.

La possibilità di accedere a grandi archivi di dati, strutturati o non strutturati, eterogenei tra loro e provenienti da un grande numero di fonti, pone nuove sfide di analisi ed interpretazione, alle quali possono rispondere i Big Data Analytics⁴.

La categoria di consumatore in grado di sfruttare con maggiore consapevolezza gli strumenti digitali per generare valore per se stesso è certamente quella dei **Millennials**, che identifica il gruppo di persone nate tra il 1980 e il 2000 che – come approfondito nel Capitolo 4 – sta imponendo una vera rivoluzione nelle modalità di fare marketing e comunicazione da parte di imprese e Istituzioni.

- La nascita di **movimenti nazionalisti e neoprotezionistici** nelle principali economie mondiali. Lo scenario geo-politico si compone di numerosi fattori di rischio, che pesano sulle capacità dei Paesi europei di rafforzare il percorso di ripresa avviato, proiettando un alone di incertezza sul futuro.

In particolare la crisi del Medio Oriente e dell'area del Mediterraneo, provocando un'ingente ondata di flussi migratori verso l'Europa, genera tensioni economiche e sociali tra gli Stati Membri dell'Unione Europea e, all'interno di essi, tra i diversi movimenti politici, che si stanno confrontando con una crisi umanitaria dalle dimensioni difficilmente gestibili. In questo clima, alcuni movimenti politici, facendo leva sulla mancanza di accordo tra le leadership dei Paesi europei, cercano di cavalcare i sentimenti "euroscettici" di ampie fette di popolazione in diversi Paesi europei: in tal senso l'esito del referendum sulla Brexit nel Regno Unito, alimentando posizioni radicali su questioni economiche e comunitarie, ha rappresentato un elemento di discontinuità rispetto al passato.

Altre minacce alla coesione del vecchio continente si sono poi generate con l'elezione del nuovo presidente degli Stati Uniti, Donald Trump, promotore di politiche protezionistiche che potrebbero determinare ulteriori difficoltà economiche a un'Europa già impegnata a gestire relazioni delicate a livello interno e, più recentemente, con le spinte indipendentiste di alcune singole Regioni europee, come la Catalogna.

Tutti questi fenomeni, la cui lettura è complessa ed esula dagli obiettivi specifici di questo Position Paper, impattano sulle strategie di comunicazione di Istituzioni, movimenti politici e media e, nello stesso tempo, modificano radicalmente i mercati e i target di consumatori verso cui le imprese si rivolgono, richiedendo competenze di marketing e capacità di lettura di nuove opportunità di business sempre più sviluppate.

In un contesto così dinamico, i professionisti del settore della comunicazione devono essere in grado di garantire alle imprese **nuove forme di interazione con un mercato sempre più complesso**, in cui la lotta per il raggiungimento di ogni singolo consumatore e la corretta gestione di flussi di informazione sempre più grandi diventano fattori di sopravvivenza e di crescita.

⁴ - Si tratta di una nuova categoria di applicazioni che non consentono solo ed esclusivamente di effettuare analisi su grandi flussi di dati ma anche di frazionarli e conservare solo le informazioni rilevanti. Poiché l'insieme di questi dati è generato da canali e fonti molto diversi, occorre progettare banche dati adatte ad interfacciarsi con più sistemi, a crescente complessità gestionale.

Con questa consapevolezza, le attività e le riflessioni dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti proseguono e si sviluppano con l'ambizione di raggiungere alcuni importanti obiettivi:

- riportare il mondo della comunicazione al centro delle attenzioni della business community, evidenziandone le valenze positive e distintive;
- affermare il mondo della comunicazione come insieme di attività professionali ad elevato valore aggiunto, ad elevata attrattività per giovani e donne, come elemento centrale per ogni strategia di sviluppo e crescita di un Paese;
- veicolare messaggi, indirizzi e suggerimenti verso gli stakeholder esterni per rafforzare il sistema-Paese;
- informare/persuadere le imprese sulla necessità di adottare una comunicazione efficace e di qualità.

L'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti come motore di sviluppo e idee per il sistema-Paese

Questi obiettivi sono perseguiti attraverso l'ingaggio di personalità altamente qualificate, imparziali e plurali (Advisory Board)⁵ alle quali si affiancano esperti esterni coinvolti, di volta in volta, per fornire esperienze o competenze specifiche e per garantire un elemento di ricchezza ulteriore e imparzialità dei contributi.

Ogni anno l'Advisory Board affronta sia temi specifici per il rilancio della competitività del settore della comunicazione, sia alcune grandi questioni nazionali che impattano, direttamente e/o indirettamente, sulle performance delle imprese di comunicazione. In tal senso esso rappresenta una piattaforma di elaborazione di **forti messaggi di cambiamento e idee per la crescita del Paese**, rivolti ai policy maker, alle imprese, ai consumatori e, soprattutto, alle aziende di comunicazione.

Attraverso la creazione e il trasferimento di un nuovo approccio al mondo della comunicazione il progetto intende quindi:

- riaffermare l'importanza del contributo della comunicazione come **asset strategico del sistema-Paese**;
- riavvicinarsi al mercato e ai clienti, anche e soprattutto alle piccole e medie imprese, che costituiscono la maggior parte del tessuto produttivo italiano, valorizzando **la competenza consulenziale e di accounting**, la capacità di offrire supporto nei processi di internazionalizzazione e di profilare mercati e consumatori target;
- collaborare con le Istituzioni e con altre organizzazioni pubbliche e private (come le Università) al fine di aggiornare costantemente le competenze dei professionisti del settore, adattandole alle esigenze del mercato;

⁵ - Tutti i membri dell'Advisory Board 2017 sono riportati nel paragrafo 1.1. di questo Position Paper.

- costruire **percorsi di professionalizzazione e carriera** per formare una nuova generazione di “persone di marketing” capaci di pensare e agire in modo strategico;
- sviluppare soluzioni e strategie per attrarre **le migliori competenze e professionalità** a livello internazionale;
- promuovere maggiore **trasparenza e governance nella gestione dei dati** di consumatori e imprese.

Inoltre, l'Advisory Board – attraverso il pamphlet **Why Italy is definitely alive & kicking** e il **Forum Finale** – continua a dare voce ad alcuni dei più interessanti case study di imprenditorialità, eccellenza e successo italiani, con l'obiettivo di mostrare ai mercati internazionali come il nostro Paese sia in grado di produrre valore, reinventare mercati, costruire nuovi modelli di business, proporre prodotti e servizi di successo.

Nelle cinque edizioni precedenti l'Advisory Board ha voluto celebrare diverse eccellenze ed esempi di imprenditorialità e innovazione, di seguito riportati.



Figura 1.1. Why Italy is definitely alive and kicking: i Best Case degli anni passati.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017.

Grazie a queste imprese, l'Italia “sfida” alcuni luoghi comuni sulle proprie reali capacità competitive, spesso alimentate da posizionamenti nelle principali classifiche internazionali non particolarmente promettenti⁶ e dimostra, con casi concreti, che nel nostro Paese è ancora possibile fare impresa.

6 - Il nostro Paese è 8° nel mondo per PIL, 4° per valore aggiunto prodotto dall'industria manifatturiera e 9° per export, oltre ad essere il 1° Paese europeo per numero di referenze per ricercatore e il 1° Paese al mondo per numero di pubblicazioni scientifiche per ricercatore nell'ultimo decennio. Per contro, in molte classifiche internazionali, occupa posizioni di retroguardia: ad esempio è 44° nel Global Competitiveness Index 2016-2017, 50° nell'Ease of Doing Business 2017, 77° nel World Press Freedom Index 2016 (dietro a Costa Rica, Namibia e Uruguay) e 60° nel Corruption Perceptions Index 2016 (dietro a Rwanda, Botswana e Ghana). Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Rapporto “Global Attractiveness Index: il vero termometro dell'attrattività di un Paese”, The European House – Ambrosetti, 2017 (www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index).

Nel Pamphlet di quest'anno⁷ si è scelto di raccontare la storia di altre 10 imprese di successo, suddividendole in due gruppi che definiscono la “Reason Why” e il filo conduttore del nostro racconto:

- **Best Case:** per valorizzare alcuni tratti distintivi del modo di fare impresa in Italia, facendo emergere alcune imprese che si sono distinte per particolari livelli di competitività e orientamento all'innovazione;
- **Investimenti Diretti Esteri (IDE):** per analizzare alcuni casi di acquisizioni che contribuiscono a migliorare l'immagine dell'Italia nel mondo.

I casi di successo selezionati quest'anno con il contributo dell'Advisory Board sono: Atlantia; BiesseGroup; Cisco; Diasorin; Dow Chemical; Gruppo Calzedonia; Gruppo ERG; Fincantieri; Hitachi; La Molisana.

CRITERI DI SCELTA

- 1 Best Case** Valorizzazione di alcuni **tratti distintivi del modo di fare impresa in Italia**, facendo emergere alcune imprese che si sono distinte per particolari livelli di competitività, orientamento all'innovazione e internazionalizzazione, **anche tramite acquisizioni**.
- 2 Investimenti Diretti Esteri** Focus sul fenomeno degli **Investimenti Diretti Esteri (IDE) verso il nostro Paese** per analizzare casi di acquisizioni/investimenti produttivi che contribuiscono a migliorare l'immagine dell'Italia all'estero.

AZIENDE SELEZIONATE



Figura 1.2. Why Italy is definitely alive and kicking: i criteri di scelta e le imprese del 2017.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017.

Queste imprese non sono necessariamente le migliori e le più innovative del loro settore, né rappresentano gli unici casi di successo italiani, ma le loro scelte strategiche e di investimento testimoniano la qualità del “saper fare” italiano.

Grazie a queste storie, nel 2017, possiamo continuare a comunicare un'Italia che, nonostante tutto, è senza dubbio viva e vegeta.

7 - Per approfondimenti si rimanda al Pamphlet “Why Italy is definitely alive and kicking” 2017, disponibile sul sito www.ambrosetti.eu.

1.3. IL PERCORSO 2017

Il percorso dell'Advisory Board WPP si è articolato in tre riunioni di confronto e approfondimento, un Forum di alto profilo e di respiro internazionale (Milano, 10 novembre 2017) e alcuni incontri ristretti one-to-one di approfondimento con esperti nazionali e internazionali sui temi trattati.



Figura 1.3. Il percorso 2017 dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017.

Quest'anno il gruppo di lavoro ha individuato **tre temi prioritari di riflessione**, che rappresentano la base di partenza per l'elaborazione di una visione complessiva ed esaustiva non solo della situazione socio-economica in cui si trova l'Italia, ma anche del ruolo che i diversi attori (policy maker, imprese, operatori del settore della comunicazione, ecc.) possono svolgere nel rilancio del Paese, attraverso una più attenta e realistica attività di comunicazione, investimento e valorizzazione delle competenze distintive possedute.

I temi sono stati affrontati trasversalmente nelle tre riunioni e hanno beneficiato non solo del contributo di tutti gli Advisor dell'iniziativa, ma anche di alcune testimonianze esterne più specifiche sui temi oggetto di indagine:

- **“La lettura degli andamenti sui consumi Nord-Sud come premessa per identificare delle linee di intervento per il rilancio del sistema-Paese”** (Milano, 4 aprile), con i contributi esterni di Massimo Beduschi (CEO, GroupM) e Francesco Cruciani (Managing Director, Campari Italia).
- **“La competitività dei Paesi tra capitalismo digitale e neoprotezionismo”** (Milano, 6 giugno) con i contributi esterni di Giuseppe Bonomi (Amministratore Delegato, Arexpo) e Enrico Vita (Amministratore Delegato, Amplifon).
- **“L'innovazione tecnologica e le sfide per la misurazione dell'efficacia della comunicazione”** (Milano, 5 ottobre) con i contributi esterni di Federico Capeci (CEO, Italy Kantar Insights), Andrea Imperiali (Presidente, Auditel) e Roberto Liscia (Presidente, Consorzio Netcomm).

Da queste riflessioni emergono in modo chiaro i punti di forza e di debolezza dell'Italia che, direttamente e indirettamente, incidono sul settore della comunicazione.

In particolare, nel percorso di quest'anno, sono emerse in modo chiaro alcune esigenze strategiche per una maggiore competitività del nostro Paese – che sono approfondite a vario titolo nei Capitoli successivi – tra le quali anticipiamo:

- Il rilancio dei consumi e degli investimenti, sia pubblici sia privati.
- La riduzione del divario Nord-Sud.
- Il sostegno agli investimenti in innovazione e ricerca come pre-condizione per una maggiore produttività delle imprese.
- La crescita dimensione delle piccole e medie imprese.
- La ri-progettazione dell'immagine del nostro Paese all'estero, valorizzando gli asset distintivi che l'Italia possiede tra i quali, ad esempio, una solida base manifatturiera, un settore turistico ancora sottopotenziato, le città metropolitane come luoghi di creatività e sviluppo imprenditoriale per i giovani.

Tutti gli spunti e le riflessioni hanno alla base una conoscenza approfondita del mercato della comunicazione, del quale è presentato un aggiornamento nel Capitolo 2 del seguente Position Paper.

L'ANDAMENTO DEI CONSUMI E IL DIVARIO NORD-SUD

2.1. La situazione economica italiana: ci muoviamo dentro un "sentiero stretto"

2.1.1. La crescita dell'Italia tra luci e ombre

A dieci anni dall'inizio della crisi le economie mondiali hanno ripreso a crescere, anche se a differenti velocità. Nel 2017 il Prodotto Interno Lordo (PIL) mondiale crescerà ad un tasso del **3,6%** e anche l'Europa sembra aver imboccato in modo più robusto il sentiero della ripresa: in tutta l'area Euro la crescita nel 2016 è stata pari a **+1,8%**. Le previsioni per il 2017 confermano un'ulteriore espansione di **+2,2%**, con dati positivi per tutte le principali economie europee: Germania, Francia, Italia e Spagna¹.

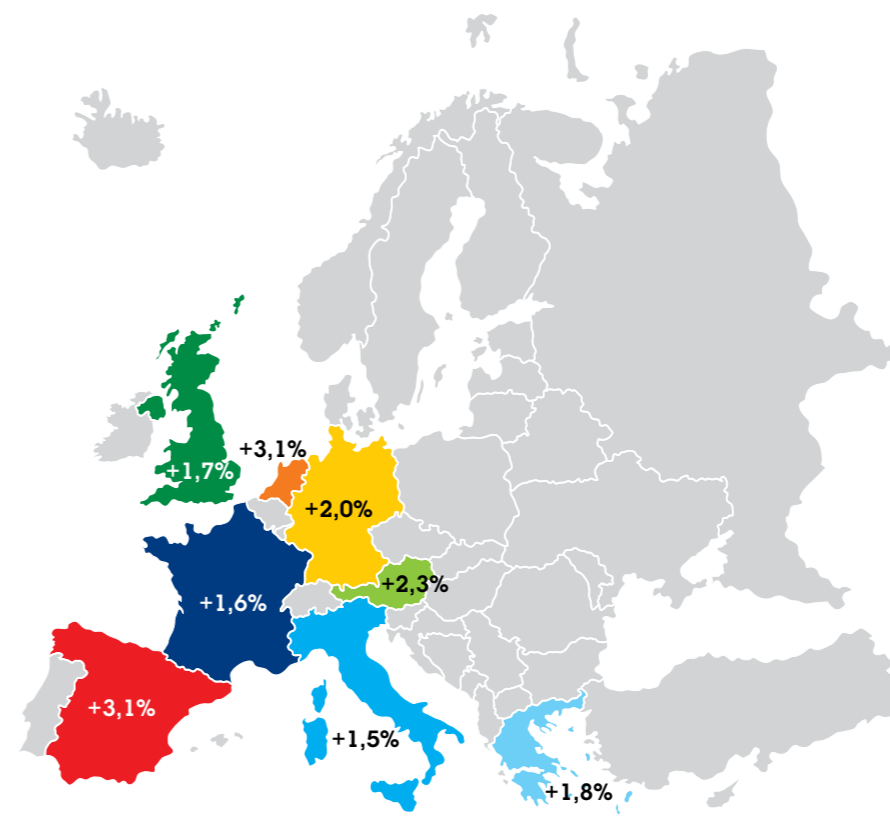


Figura 2.1. Stime di crescita reale del PIL, Eurozona e principali economie, 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2017.

¹ - Economic Outlook OCSE, settembre 2017.

Focalizzando l'attenzione sul nostro Paese – nonostante nel 2017 sia prevista una accelerazione della crescita (1,5%) – emerge come la rapidità con cui l'Italia sta affrontando la risalita verso i livelli pre-crisi non sia allineata a quella degli altri principali Paesi europei.

Come indicano anche le recenti newsletter del Ministero dell'Economia e delle Finanze, **il sentiero su cui ci troviamo è stretto**. Un aggiustamento fiscale è necessario e urgente per un Paese con un debito tra i più alti al mondo che espone l'Italia a shock esterni, rendendola debole alla congiuntura estera. Aggiustamento fiscale che significa essenzialmente: taglio di spesa o aumento fiscale, o tutte e due. Ciò comporta, a parità di altre condizioni esterne, una riduzione della crescita, almeno nel breve periodo. Ed è quello che non bisogna fare, in un momento in cui la ripresa prende vigore come mai era accaduto negli ultimi anni. Al contrario, è necessario favorire la ripresa in atto per consentire che i suoi effetti si propaghino in tutto il Paese e nel più alto numero possibile di settori economici. Abbattere il debito, consolidando il bilancio e non ostacolando la crescita, è la grande sfida che il Governo avrà di fronte nei prossimi mesi.

In questo “sentiero stretto” il percorso intrapreso dall'Italia nell'ultimo biennio è certamente un fatto positivo² ma, se il Paese vuole modificare significativamente i “fondamentali” della propria economia, producendo nuova occupazione e ricchezza, non deve muoversi più veloce di ieri (come ha cominciato a fare) ma più degli altri Paesi. I motivi per i quali tutto questo ancora non si verifica sono vari.

Tra i principali, nel percorso 2017 dell'Advisory Board, sono stati individuati la bassa produttività³ (che è anche conseguenza della scarsa capacità del sistema-Italia di produrre “innovazione diffusa”), il peso eccessivo della burocrazia, la limitata apertura alla concorrenza nelle professioni e nei servizi pubblici, la bassa efficienza del sistema dei servizi (come la giustizia), la presenza elevata di Piccole e Medie Imprese (che, mediamente, presentano capacità di investimento in Ricerca & Sviluppo minori rispetto alle grandi imprese)⁴ e ultimo, non certo per importanza, il **divario Nord-Sud** che incide anche e soprattutto sull'andamento della domanda interna.

A livello strutturale è necessario dunque agire sulla produttività e sulla disoccupazione, adottare politiche che rafforzino i consumi in tutte le aree del Paese e sostenere, con politiche ad hoc, non solo i settori a medio-alta tecnologia (che durante la crisi hanno dimostrato una buona resilienza)⁵ ma anche quelli maggiormente interessati dalle conseguenze della crisi economica, come le costruzioni. Si ricorda, a tal proposito, che nelle Regioni del Sud Italia nel 2008-2015 il valore aggiunto prodotto dalle costruzioni si è contratto del **-24,2%**⁶.

In generale il Sud Italia, nonostante nel 2016 abbia una crescita stimata media in linea con quella nazionale⁷, per quanto riguarda i livelli di occupazione, produttività e condizioni economico-sociali della popolazione non è ancora tornata ai livelli pre-crisi e, inoltre, ha ampliato la distanza dalla macro-area del Nord.

D'altronde le conseguenze della crisi economica sono state profonde: le Regioni meridionali tra il 2007 e il 2014 sono state interessate da un **rilevante processo di de-industrializzazione**, che ha determinato una riduzione sensibile del valore aggiunto prodotto dall'industria manifatturiera (27 miliardi di Euro nel 2015 contro i 38,3 miliardi del 2007). Inoltre, anche se il settore è in ripresa nell'ultimo biennio, **l'incidenza sul totale della manifattura nazionale continua a ridursi**, attestandosi all'11,4% nel 2015 (nel 2007 la quota era pari al 14,9% e, ancor prima, nel 2000 pari a circa il 15,2%).

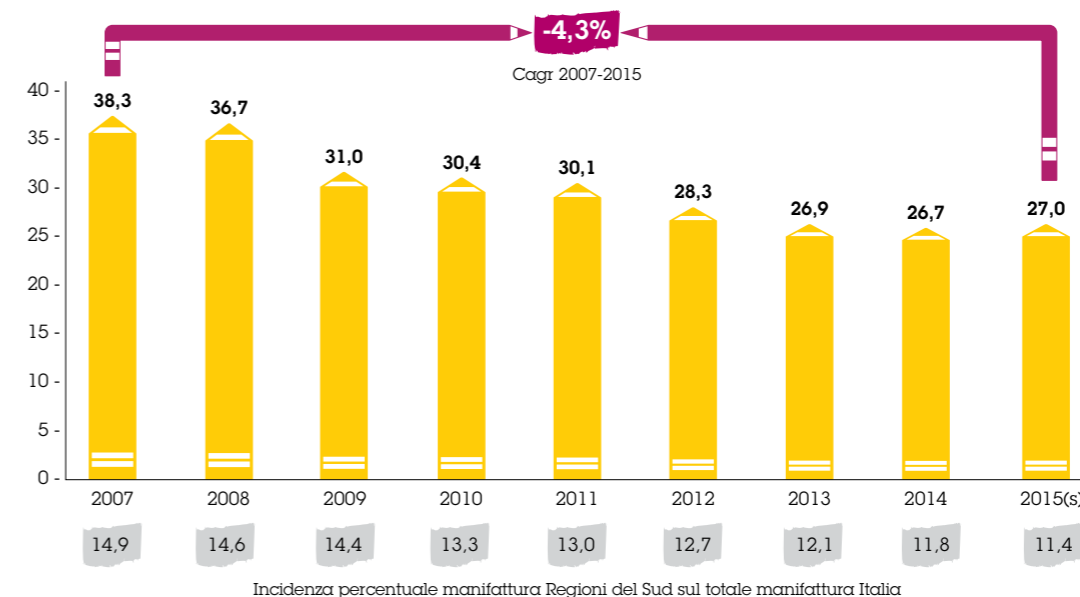


Figura 2.2. Valore Aggiunto generato dall'industria manifatturiera nel Sud Italia, miliardi di Euro, 2007-2015(stimato).
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e ISTAT, 2017.

Pur nel riconoscimento dei segnali positivi che si stanno manifestando, è importante sottolineare che la **debolezza strutturale dell'industria del Mezzogiorno** ostacola l'avvio di un serio percorso di sviluppo di questa macro-area, anche perché è accompagnata da un basso livello di produttività del lavoro, che interessa mediamente tutte le attività economiche.

2 - Come approfondito nel paragrafo 2.1.2, il miglioramento dell'Italia è principalmente legato al buon andamento della manifattura e, in particolare, al vigore con il quale le imprese italiane si stanno sempre più internazionalizzando, promuovendo i propri prodotti all'estero. Ciò determina un aumento dell'attività economica che sta interessando anche le Regioni del Sud (si veda più avanti).

3 - Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4.

4 - Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3.

5 - Tra questi si citano il settore delle Scienze della Vita e l'Aerospazio.

6 - Il tasso di crescita annuo composto (CAGR) nazionale del valore aggiunto prodotto dal settore delle costruzioni nel periodo 2008-2015 è pari a -3,3%.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

7 - Secondo le stime della Svimez, nel 2016 il Mezzogiorno ha consolidato la ripresa, facendo registrare una performance in media con quella dell'Italia (1%). Questa inversione di tendenza è legata anche e soprattutto a strumenti e programmi lanciati a livello nazionale e comunitario nel triennio 2015-2016-2017.

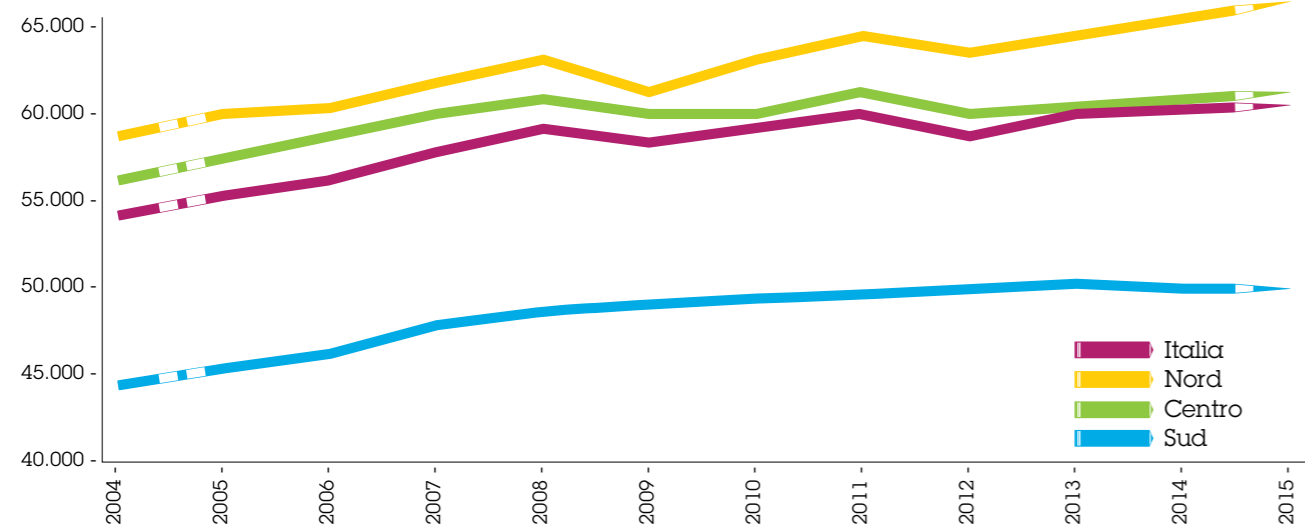


Figura 2.3. Valore aggiunto per occupato, macro-aree italiane, 2004-2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

La principale conseguenza di questa situazione è un **mercato del lavoro ancora lontano dai livelli pre-crisi**, anche se nel 2016 il numero di occupati ha ripreso a crescere a ritmi più intensi anche al Sud: nel II trimestre 2017 in Italia si contano 23,6 milioni di occupati (+378.000 unità in più rispetto al dato registrato nel I Trimestre), di cui il 26,1% nel Mezzogiorno (+3,3% rispetto al I Trimestre). Tuttavia, proprio nelle Regioni meridionali, non si è ancora tornati ai livelli di occupazione pre-crisi (6,5 milioni di occupati), a differenza di quanto accaduto nel Nord Italia che, con un tasso di occupazione del 50,4%, registra 293.000 occupati in più rispetto al 2007.

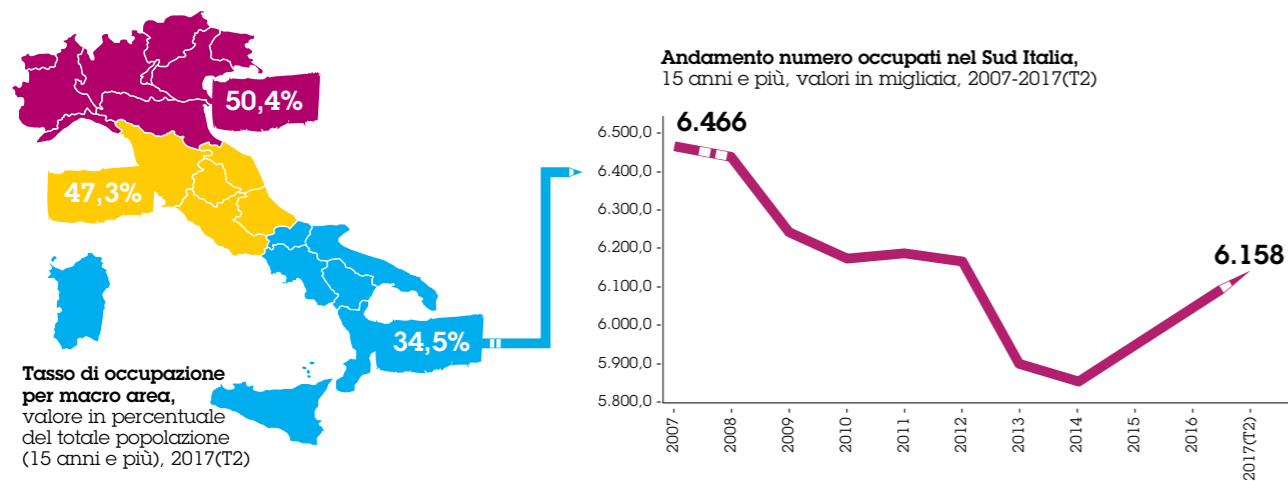


Figura 2.4. Occupazione per macro-area, valore in percentuale sul totale della popolazione 15 anni e più, 2017(T2) (grafico a sinistra) e numero di occupati nel Sud Italia, valori in migliaia 2007- 2017(T2) (grafico a destra). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

A questa situazione si associa una **scarsa partecipazione delle donne e dei giovani** al mercato del lavoro e della formazione, in tutte le Regioni del Sud.

Incidenza dei giovani NEET* 15-29 anni, 2016			Tasso di disoccupazione femminile 15 anni e più, 2016		
	2016	Delta '16-'15		2016	Delta '16-'15
Italia	24,3	-1,3	Italia	12,8	0,1
Nord	16,9	-1,6	Nord	8,7	-0,3
Centro	20,4	-1,1	Centro	11,3	0,0
Sud	34,2	-1,1	Sud	22,1	0,8
Abruzzo	24,7	-2,2	Abruzzo	15,2	-0,2
Molise	26,3	-1,2	Molise	14,0	-0,7
Basilicata	26,4	-2,4	Basilicata	15,3	-0,4
Sardegna	30,5	-1,3	Sardegna	17,8	-0,4
Puglia	31,2	-1,9	Puglia	22,7	0,9
Campania	35,3	0,0	Campania	23,6	0,5
Sicilia	38,1	-1,2	Sicilia	24,0	1,3
Calabria	39,9	-1,7	Calabria	26,3	2,6

(*) Giovani che non studiano, non lavorano e non si formano

Figura 2.5. Incidenza dei giovani NEET (15-29 anni), valore percentuale, 2016 (tabella a sinistra) e tasso di disoccupazione femminile, 15 anni e più, valore percentuale, 2016 (tabella a destra). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

Il divario economico e sociale tra Nord e Sud del Paese è ancora troppo ampio e ciò si riscontra anche nel livello di **PIL pro-capite** che, nelle Regioni meridionali, è fortemente al di sotto della media nazionale.

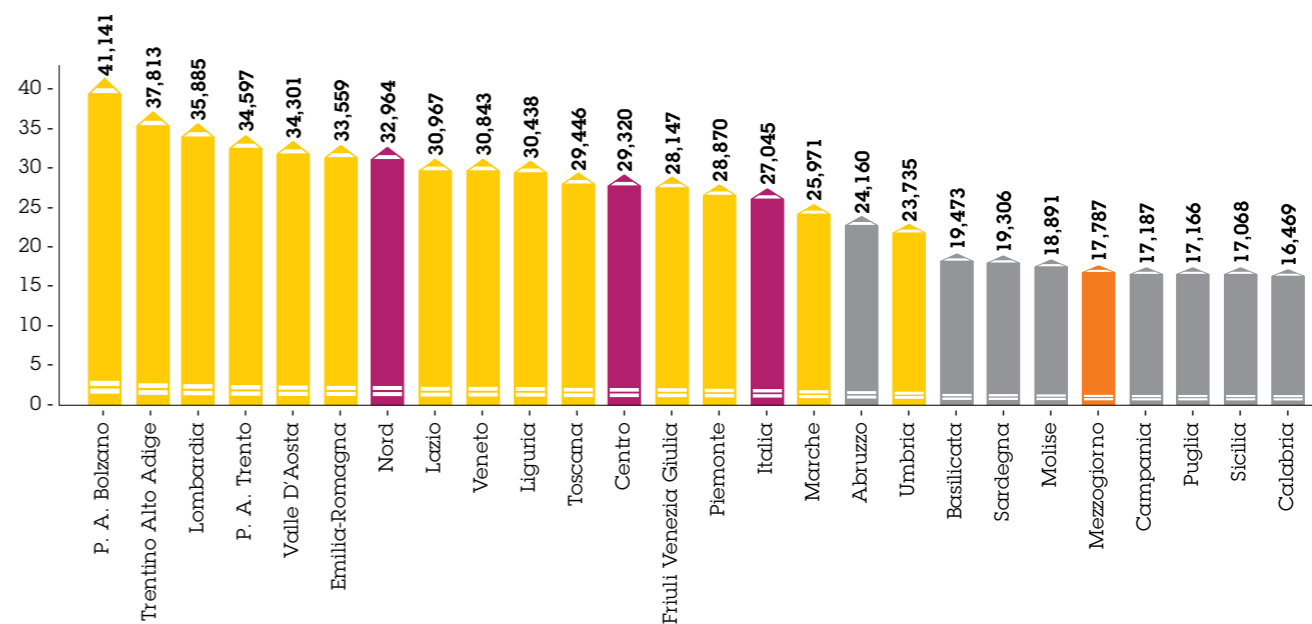


Figura 2.6. PIL pro-capite, valore in migliaia di Euro, Regioni italiane, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

Se infatti nel 2007 il gap tra Nord e Sud del Paese era pari a 14.332 mila Euro, nel 2015 tale differenziale è salito a 15.177 mila Euro (+5,9%)⁸.

Conseguentemente la **povertà al Sud resta sui livelli più alti di sempre: nel 2016 9,8 persone su 100 sono in condizione di povertà assoluta**⁹, contro il 6,7 nel Nord e il 7,3 nel Centro. Analogamente, l'Indicatore Sintetico di Rischio di Povertà ed Esclusione Sociale – che, oltre delle difficoltà reddituali delle famiglie, tiene conto anche della bassa intensità lavorativa e della deprivazione materiale¹⁰ – mostra come i residenti delle Regioni del Sud siano maggiormente vulnerabili: in Sicilia più della metà della popolazione (55,4%) vive in famiglie a rischio di povertà o esclusione, in Puglia e Campania si supera il 45% (rispettivamente 47,8% e 46,1%), contro una media italiana del 28,7%.

Alla luce della consapevolezza di questi crescenti divari, recentemente le Regioni del Sud Italia sono tornate al centro dell'attenzione mediatica ma, anche e soprattutto istituzionale, con l'obiettivo di **promuovere azioni incisive a favore della loro competitività e attrattività**, favorendone una maggiore apertura e sviluppo.

Rientra in questa strategia, ad esempio, la creazione del **Reddito di Cittadinanza** (REI), che costituisce un primo passo nella direzione del rafforzamento della capacità di spesa dei cittadini. Inoltre, nel 2017, è stato approvato il **Decreto Legge Mezzogiorno**, che integra le risorse comunitarie a disposizione delle Regioni del Sud con risorse nazionali aggiuntive.

Il Decreto Legge Mezzogiorno

Prevede un finanziamento complessivo di 3,4 miliardi di Euro per la crescita del Sud, tutte risorse nazionali così distribuite: 1.250 milioni di Euro per il programma "Resto al Sud" che ha la finalità di promuovere nuove iniziative imprenditoriali da parte di giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni; 50 milioni di Euro per le imprese agricole create dai giovani; 200 milioni di Euro destinate alle Zone Economiche Speciali (ZES); 330 milioni di Euro per l'edilizia giudiziaria e 250 milioni di Euro di contributo agli enti locali; altri 250 milioni di Euro per interventi di ripristino sulla tratta autostradale A24 – A25¹¹ e 300 milioni di Euro per interventi a favore delle aree terremotate; 40 milioni di Euro per programmi di riqualificazione e ricollocazione di lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale o settoriale nelle regioni del Mezzogiorno; 11,2 milioni di Euro per la tutela lavoratori affetti da malattie da amianto; 750 milioni per il potenziamento della viabilità in Calabria.

In particolare, la creazione delle **Zone Economiche Speciali (ZES)** rappresenta un'importante novità di questo Decreto. Per Zona Economica Speciale (ZES) si intende una zona geograficamente limitata e chiaramente identificata, nella quale le aziende già operative, e quelle che si insedieranno, possono beneficiare di **speciali condizioni per gli investimenti e lo sviluppo**.

Le ZES si sono affermate nel mondo come laboratori per l'attrazione degli investimenti, capaci di promuovere lo sviluppo produttivo ed occupazionale.

Al fine di generare vantaggi competitivi, il Governo italiano ha deciso che la perimetrazione delle ZES nel Sud Italia deve includere almeno un'area portuale compresa nella rete transeuropea dei trasporti.

I vantaggi si traducono in **benefici fiscali e in semplificazioni amministrative**: in particolare, il credito di imposta viene elevato ad un valore massimo di 50 milioni di Euro per ciascun singolo investimento effettuato nelle ZES. Le imprese che beneficiano delle agevolazioni devono mantenere le attività nella ZES per almeno sette anni successivi al completamento dell'investimento oggetto delle agevolazioni, pena la revoca dei benefici concessi e goduti; inoltre le imprese stesse non devono essere in stato di liquidazione o di scioglimento. Le Regioni Campania e Calabria (con i porti di Napoli, Salerno e Gioia Tauro) si sono già candidate ad essere i primi luoghi di sperimentazione delle ZES, avendo approvato provvedimenti di Giunta che definiscono criteri e modalità per la costituzione delle aree nelle quali saranno resi operativi i meccanismi di agevolazione previsti.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero per la Coesione Territoriale e il Mezzogiorno, 2017.

8 - Nel 2007 i valori di PIL pro-capite medio sono rispettivamente 32.717 Euro al Nord e 18.375 al Sud. Fonte: Istat, 2017.

9 - Incidenza di povertà assoluta individuale (per 100 individui con le stesse caratteristiche). Nel 2007, nel Sud Italia, il valore si attestava al 3,8%. Fonte: Istat, 2017.

10 - L'intensità lavorativa si misura con il numero di componenti delle famiglie tra i 18 e i 59 anni che lavorano meno di un quinto del tempo. La deprivazione materiale è definita come la percentuale di persone che vivono in famiglie che registrano almeno quattro segnali di deprivazione sui nove indicati di seguito: 1) arretrati nel pagamento di bollette, affitto, mutuo o altro tipo di prestito; 2) riscaldamento inadeguato; 3) incapacità di affrontare spese impreviste; 4) incapacità di fare un pasto adeguato almeno una volta ogni due giorni, cioè con proteine della carne o del pesce (o equivalente vegetariano); 5) incapacità di andare in vacanza per almeno una settimana l'anno; 6) non potersi permettere un televisore a colori; 7) non potersi permettere il frigorifero; 8) non potersi permettere l'automobile; 9) non potersi permettere il telefono. I due indicatori identificano la possibilità/impossibilità di sostenere gran parte delle spese per determinati beni e servizi. Fonte: Istat, 2017.

11 - Collegamenti che uniscono l'Autostrada del Sole (A1) all'Autostrada Adriatica A14.

Ripartire da queste misure rappresenta un primo passo importante per lo sviluppo della macro-area del Sud e, conseguentemente, per la crescita dell'Italia. Tuttavia occorre sottolineare che senza un deciso aumento degli investimenti, per tornare ai livelli pre-crisi, potrebbero passare ancora almeno altri 10 anni: troppi.

2.1.2. Il rilancio dei consumi e degli investimenti per la crescita del Mezzogiorno e del Paese

Nonostante i problemi legati alla produttività e al protrarsi dei divari tra Nord e Sud, nel 2016 il nostro Paese ha raggiunto il record storico di surplus commerciale, registrando un picco di **51,5 miliardi** di Euro di differenziale tra esportazioni e importazioni. La competitività delle imprese italiane misurata con il surplus di bilancio non è mai stata così elevata, e oggi rappresenta uno dei punti di forza che sta trainando la (seppur lenta) ripresa¹².

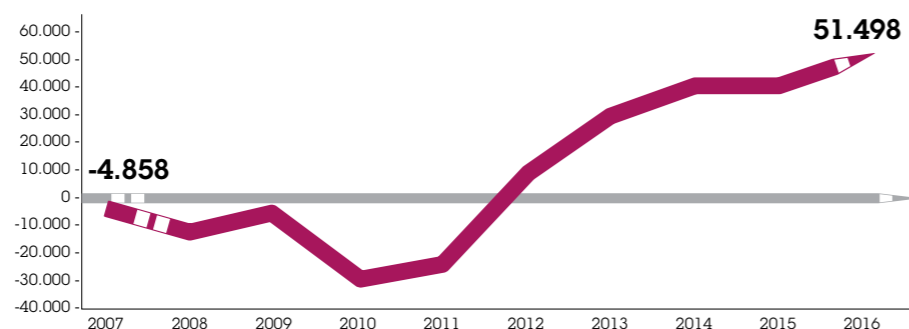


Figura 2.7. Saldo commerciale dell'Italia, milioni di Euro, 2007-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

Questo risultato è dovuto principalmente ad un **aumento dell'export** e non ad una contrazione dell'import.

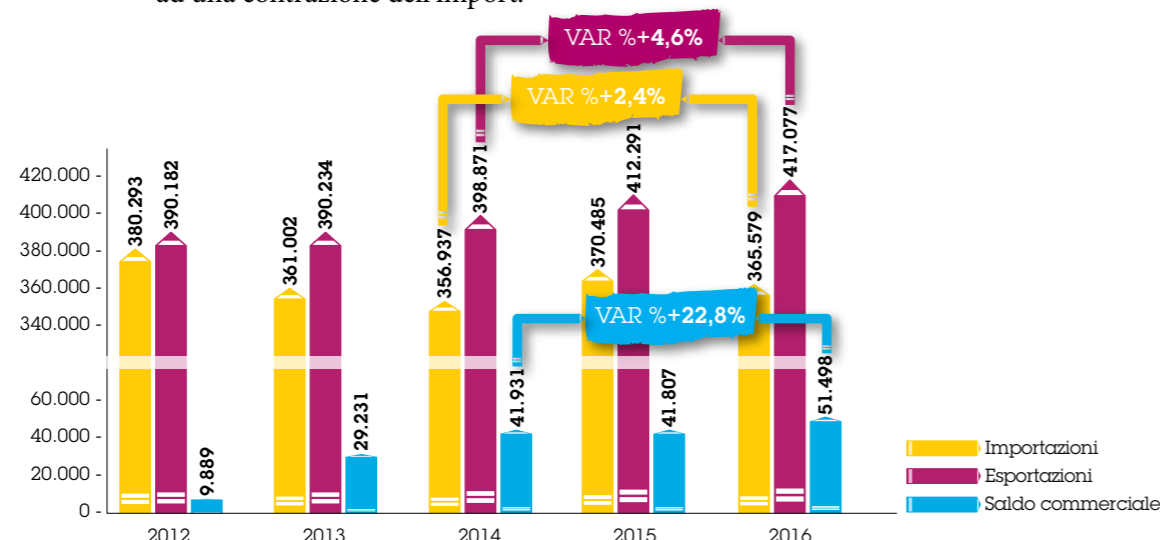


Figura 2.8. Dinamica evolutiva del saldo commerciale, milioni di Euro, 2012-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

Dal 2014 si è osservata una variazione percentuale delle importazioni pari a +2,4%, generata da una lenta **ripresa dei consumi interni**. Il valore totale delle esportazioni globali, invece, è passato da circa 400 miliardi di Euro nel 2014 a 417 miliardi di Euro nel 2016, con una variazione percentuale di +4,6%. Ed è proprio grazie a queste dinamiche di crescita che la variazione del saldo commerciale di +22,8% (2014-2016) risulta estremamente positiva e non influenzata da altre dinamiche poco "salubri" come quelle registrate a cavallo tra il 2012 e il 2014, quando la riduzione delle importazioni era correlata a una riduzione dei consumi interni.

La crescita dell'export si registra a livello globale. Guardando ai **Paesi extra-UE**, l'Italia ha aumentato il valore delle esportazioni con tutti i principali partner commerciali: Cina, Stati Uniti e Canada.

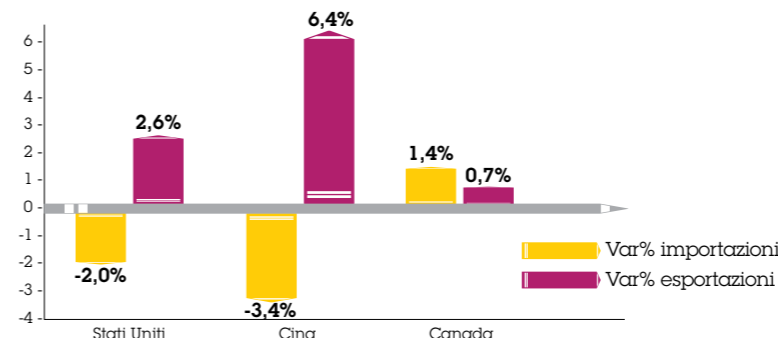


Figura 2.9. Dinamica dei rapporti commerciali dell'Italia con i principali partner Extra Europei, valore percentuale, 2015-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COMEXT, 2017.

Anche con i Paesi europei, dove sono sterilizzate le dinamiche dei tassi cambio (che non influenzano quindi le performance di interscambio commerciale), i risultati ottenuti nel 2016 dall'Italia sono un chiaro segnale della forza competitiva del nostro Paese.

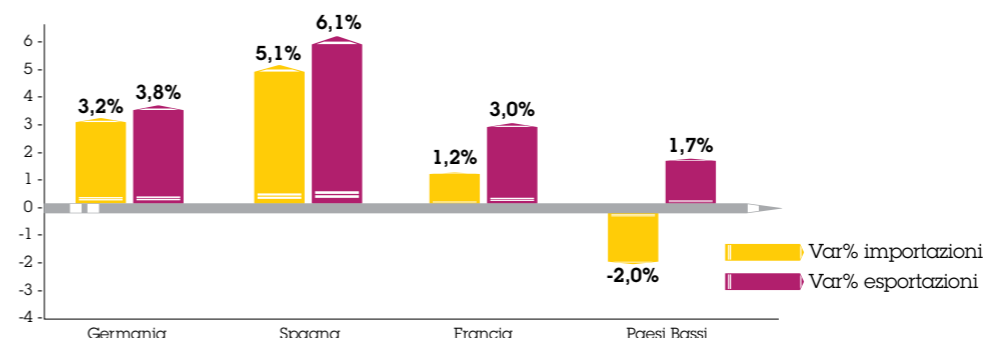


Figura 2.10. Dinamica dei rapporti commerciali dell'Italia con i principali partner dell'Eurozona, valore percentuale, 2015-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COMEXT, 2017.

In questo quadro si sottolinea che la crescita tendenziale dell'export, nei primi due trimestri del 2017, si mantiene positiva (+8,0% rispetto allo stesso periodo del 2016), con un contributo importante da alcune delle Regioni del Sud tra le quali Sardegna (+47,5%), Sicilia (+30,3%) e Calabria (+8,8%). A spingere l'export nel 2017 sono i Paesi Extra Europei Cina

12 - Per maggiori approfondimenti sui motivi per i quali l'Italia è "viva e vegeta" si rimanda alla sesta edizione del Pamphlet "Why Italy is alive and kicking" di The European House - Ambrosetti e WPP.

(+26,0%), Russia (+21,0%) e Turchia (+14,0%). Questa dinamica positiva (anche se con tassi inferiori a quelli rilevati a inizio anno) riguarda anche le vendite verso i paesi MERCOSUR come il Messico (+11%) e il Brasile (+15%)¹³.

I risultati ottenuti sia a livello europeo che fuori hanno permesso all'Italia di ampliare la propria quota di mercato sul commercio globale dal 2,7% del 2013 al 3,0% del 2016¹⁴. Questi segnali di ripresa non giungono inaspettati e sono sostenuti dal buon andamento del settore manifatturiero, il cui valore aggiunto cresce di +5,0% nel 2014-2015 e di 3,5% nel 2015-2016, consentendoci di mantenere la seconda posizione a livello europeo per valore aggiunto prodotto da questa industria (circa 237 miliardi di Euro nel 2016).

Nonostante i miglioramenti registrati nella quota del **saldo commerciale delle esportazioni sul PIL** (3,5% nel 2016) e nella quota della **manifattura sul totale valore aggiunto** (16,5% nel 2016), si sottolinea che queste due componenti, da sole, **non possono rappresentare gli unici motori della crescita dell'Italia**. Infatti, il PIL italiano è composto solo in minima parte da esse e, anche variazioni significative di quest'ultime, difficilmente possono innescare una dinamica di crescita complessiva della magnitudo che sarebbe invece necessaria al Paese.

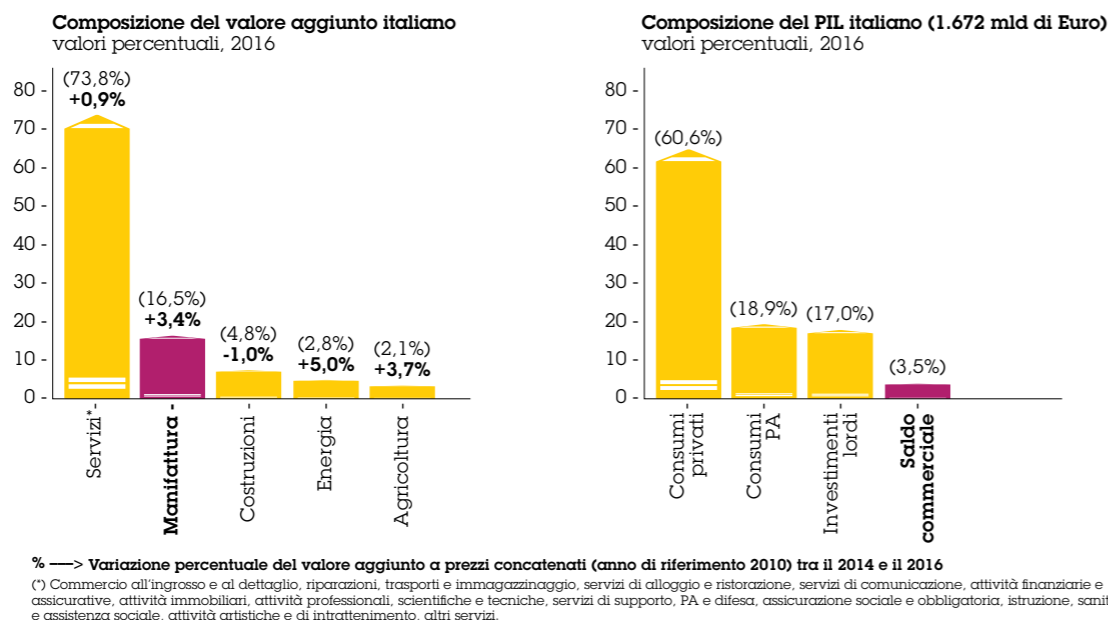


Figura 2.11. Composizione del valore aggiunto italiano, valore percentuale, 2016 (grafico a sinistra) e composizione del PIL italiano (1.672 miliardi di Euro), valore percentuale, 2016 (grafico a destra).
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COMEXT, 2017.

Guardando alle componenti del PIL, le dinamiche su cui si dovrebbe far leva sono, anche e soprattutto, **i consumi privati e gli investimenti** che, ad oggi, stanno ancora procedendo con difficoltà e non riescono a ritrovare la forza propulsiva che dovrebbe caratterizzarli per permettere una rapida e decisa crescita del sistema-Paese.

13 - Variazioni calcolate utilizzando i dati Comext (agosto 2017 vs agosto 2016). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017.
14 - Stime ISTAT, 2017.

Senza un forte impulso agli investimenti e alla creazione di nuovi lavori, sarà difficile far ripartire i consumi privati, che incidono su oltre il 60% del PIL.

I consumi interni, infatti, nonostante la dinamica positiva degli ultimi due anni, stentano a decollare, con un andamento trimestrale che arranca e riflette la sostanziale incertezza che ancora spinge gli italiani a preferire il risparmio¹⁵ al consumo.

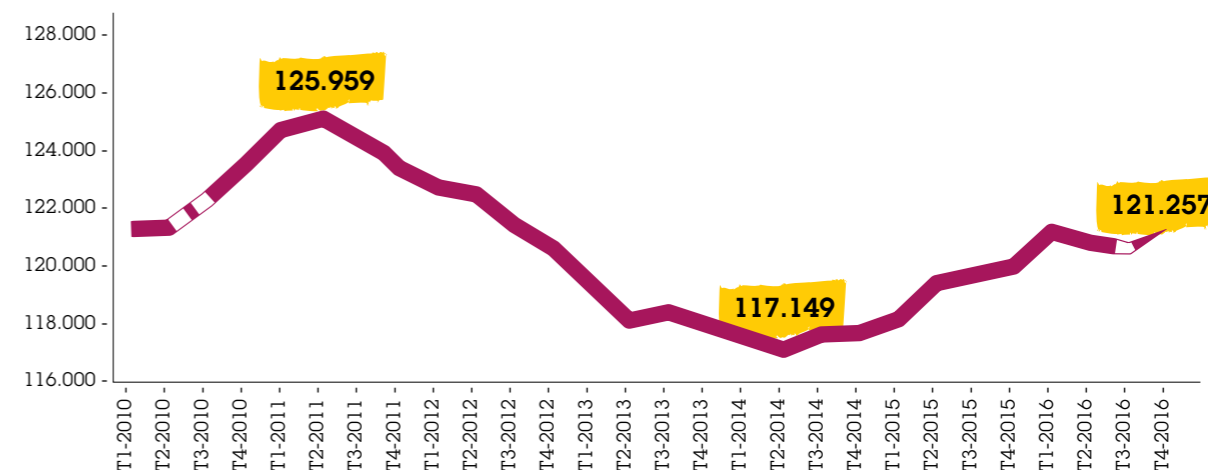


Figura 2.12. Spesa per consumi finali delle famiglie, milioni di Euro, valori destagionalizzati e trimestrali, 2010(T1)-2016(T4).
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COMEXT, 2017.

Anche l'andamento dei consumi fa emergere il divario Nord-Sud.

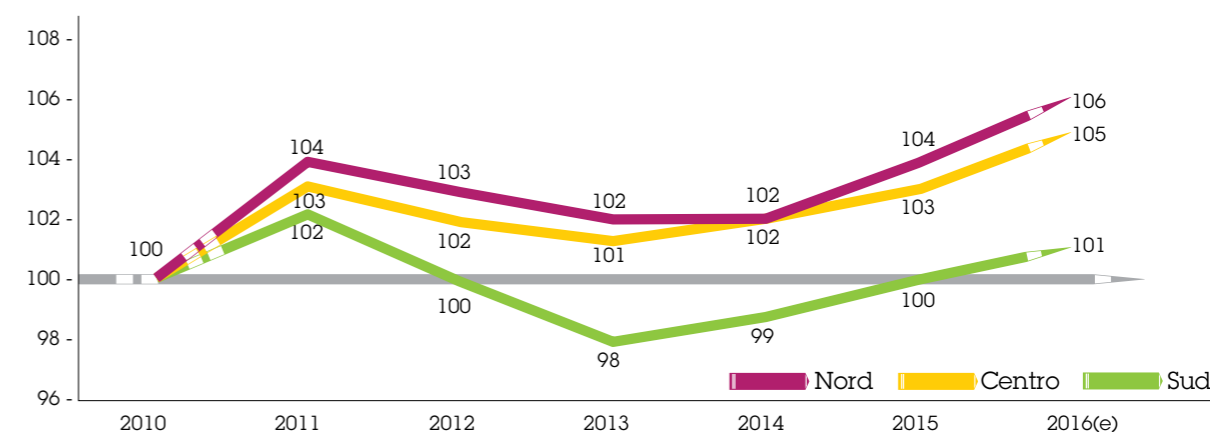


Figura 2.13. Consumi delle famiglie italiane, macro-aree territoriali, numero indice 2010=100, 2010-2016(e).
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017.

Inoltre, l'elevato rapporto **Debito/PIL** (132,6% nel 2016) non consente di puntare sugli investimenti pubblici che, insieme ai consumi, non stanno sostenendo la crescita.

15 - Secondo i dati di Assogestioni, l'associazione di categoria delle società di gestione del risparmio, il patrimonio totale del risparmio gestito in Italia è di 2.032 miliardi di Euro, un valore quasi pari al debito pubblico italiano (2.300 miliardi di Euro).

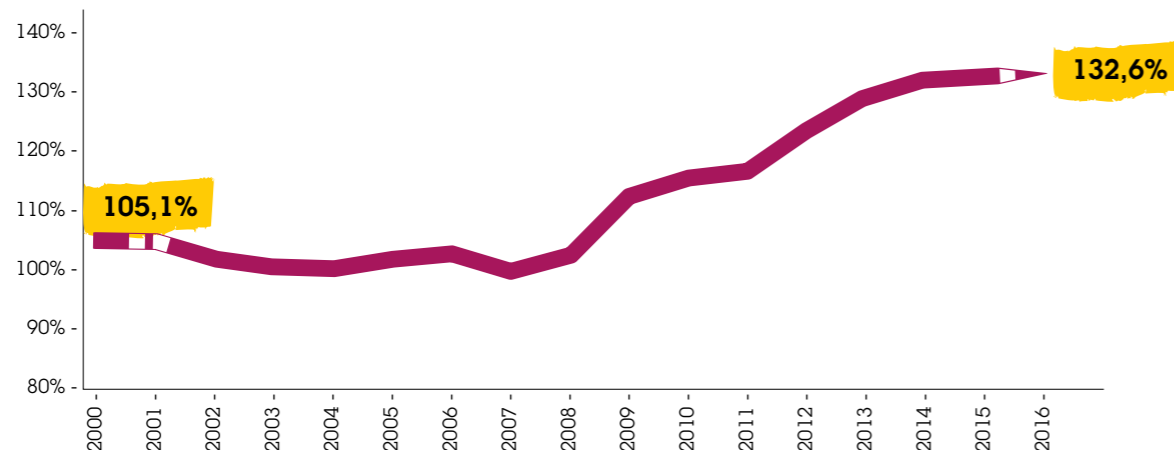


Figura 2.14. Andamento del debito pubblico in Italia, valore in percentuale del PIL, 2000-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2017.

Gli investimenti pubblici, infatti, in Italia **si riducono negli ultimi anni**: da 3,4% del PIL nel 2009 a circa 2,2% nel 2016 (e sono previsti in ulteriore riduzione). Si tratta di minori investimenti cumulati, nel periodo 2000-2016, per circa **100 miliardi di Euro**.

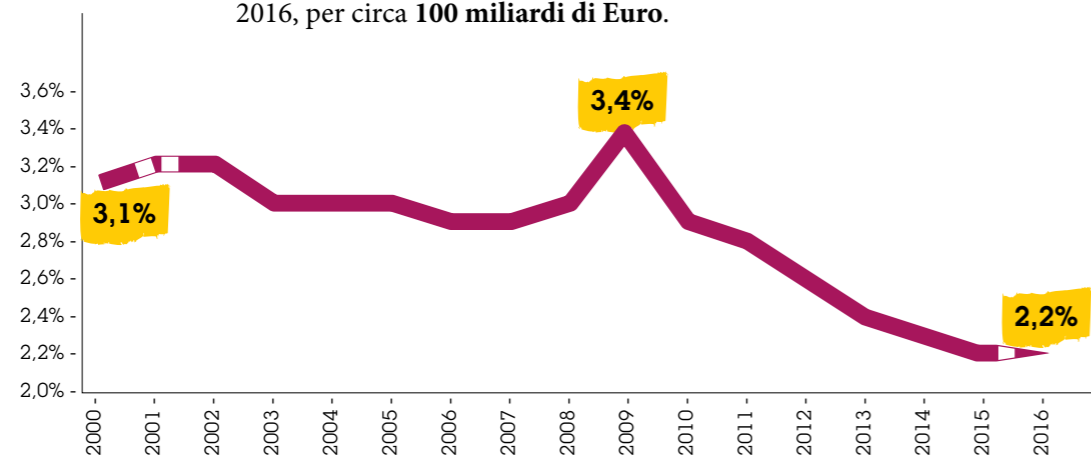


Figura 2.15. Andamento degli investimenti pubblici, valore in percentuale del PIL, 2000-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2017.

Anche gli investimenti privati si sono **contratti in modo significativo**: si registrano, in particolare, minori investimenti cumulati per circa **390 miliardi di Euro** rispetto al 2008.

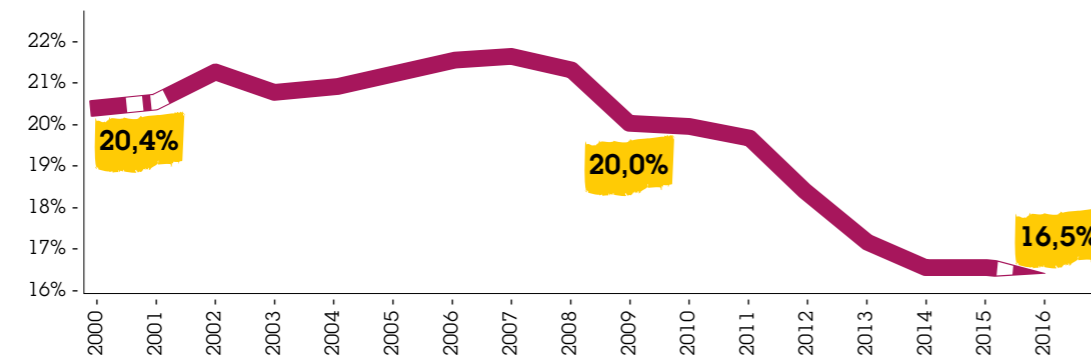


Figura 2.16. Andamento degli investimenti privati, valore in percentuale del PIL, 2000-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2017.

Tra le maggiori economie europee l'Italia è l'unica che non recupera i livelli di investimento pre-crisi.

Alla luce di queste criticità, il Governo italiano ha individuato nel sostegno più strutturato alle Regioni del Sud e nel rilancio degli investimenti pubblici e privati la strategia di crescita del Paese nei prossimi anni. Ad esempio, le **Leggi di Bilancio 2017 e 2018** hanno introdotto alcune misure espansive per il rilancio degli investimenti privati, soprattutto nel Mezzogiorno¹⁶. È fondamentale proseguire con decisione lungo la strada intrapresa.

2.2. I trend emergenti nei consumi

Confrontando la fiducia dei consumatori (misurata dal Consumer Confidence Index¹⁷) registrata nell'ultimo quarto del 2016 con lo stesso periodo del 2014, in Italia si osserva un aumento da 45 punti a 58. La situazione italiana, tuttavia, non appare così rosea se confrontata con i principali "peer" europei, a ulteriore conferma che la dinamica di questa componente è depotenziata dalle incertezze sul futuro.

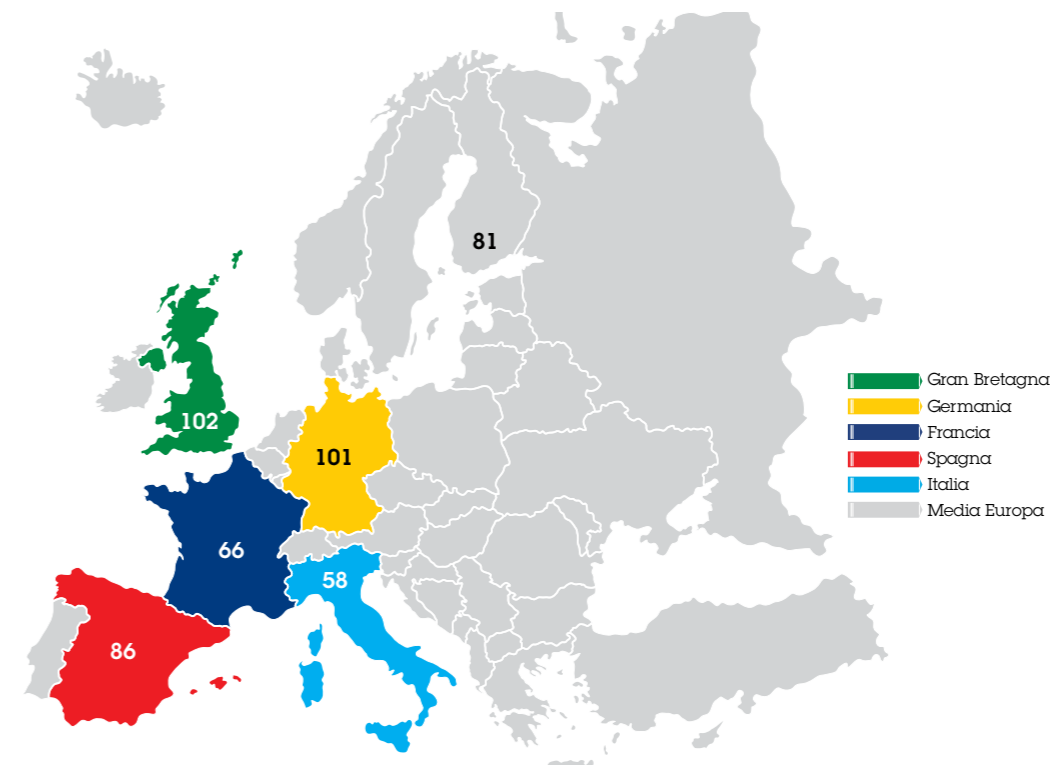


Figura 2.17. Consumer Confidence Index, confronto tra l'Italia e i principali "peer" europei, numero indice, 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2017.

16 - Tra queste si segnalano misure fiscali, rivolte a ridurre la pressione fiscale e a favorire la capitalizzazione in impresa (riduzione dell'aliquota IRES dal 27,5 al 24%; introduzione dell'Imposta sul Reddito di Impresa con aliquota al 24% sui redditi di impresa per gli imprenditori individuali e le società in nome collettivo ed in accomandita semplice in regime di contabilità ordinaria, in sostituzione dell'IRPEF; proroga del super e maxi ammortamento) e misure volte a favorire la nascita e la crescita delle piccole imprese (fondo di garanzia e garanzie pubbliche per prestiti bancari per agevolare l'accesso al credito, proroga della Nuova Sabatini fino al 31 dicembre 2018, credito d'imposta per le spese in Ricerca & Sviluppo. In aggiunta a quanto già fatto, il Piano Industria 4.0 e la Legge di Stabilità 2018 contengono altre novità aggiuntive, soprattutto sul Credito d'Imposta e le risorse destinate al Sud.

17 - Fonte: dati Nielsen e CONAD, 2017 (www.nielsen.com).

Questa sostanziale incertezza può essere considerata come una delle ragioni che spinge i consumatori italiani a privilegiare il risparmio al consumo. Oltre alla tendenza ad accumulare risparmio si riscontrano, da Nord a Sud, **nuove fasi/tipologie di consumi**: dal risparmio per vincoli di budget, si passa a consumi che riducono la scelta di prodotti discount, ricercando invece il benessere, il servizio e la qualità, aumentando i volumi (con un'attenta valutazione del rapporto qualità/prezzo) e premiando solo in maniera marginale le promozioni dei grandi marchi.

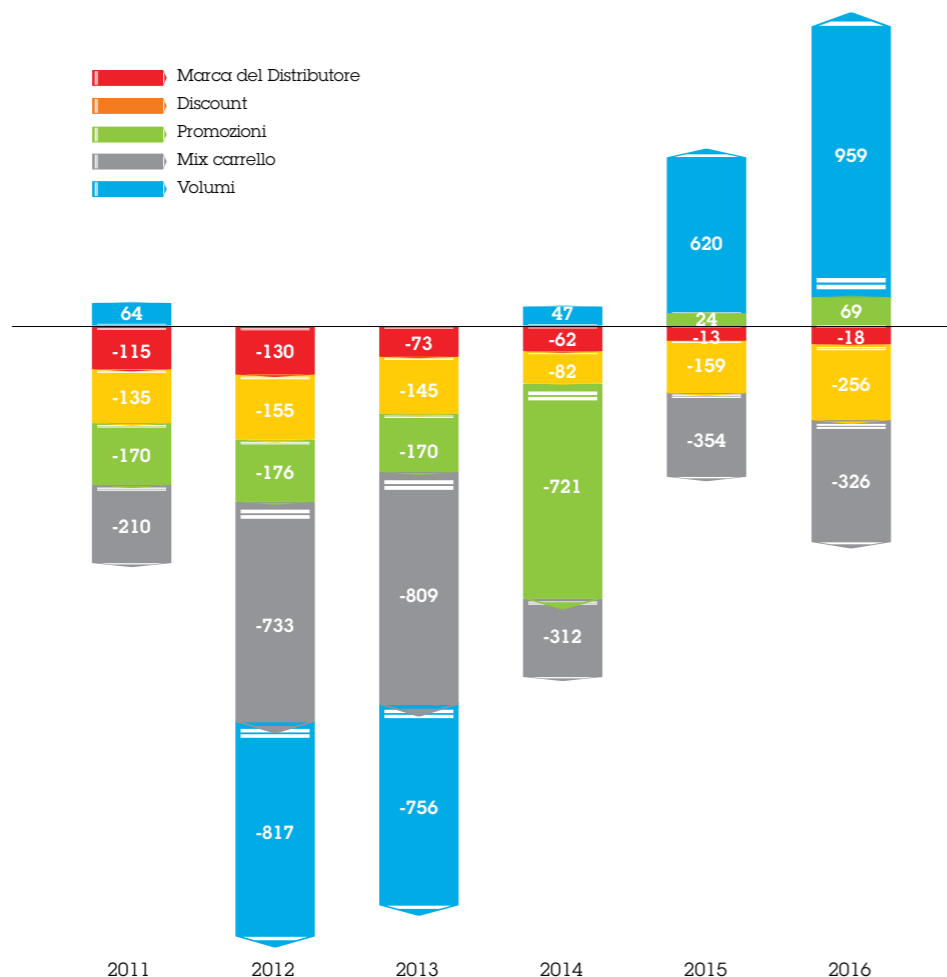


Figura 2.18. La variazione di valore nei carrelli della spesa, 2011-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e CONAD, 2017.

Continua, infatti, la perdita di quote di tutti quei prodotti di marca che, leader di mercato nel periodo pre-crisi, hanno deciso di "giocarsi la partita" seguendo le dinamiche di risparmio dei consumatori: **privilegiando una forte pressione promozionale rispetto a investimenti in marketing e pubblicitari utili a difendere il proprio posizionamento**. Queste marche hanno "scoperto il fianco" ai prodotti della "private label" (+5,6% dei consumi nel 2016 rispetto al 2015) che, caratterizzati da elevata qualità e da prezzi competitivi, sono riusciti a posizionarsi come la scelta di ottimo nel carrello dei consumatori.

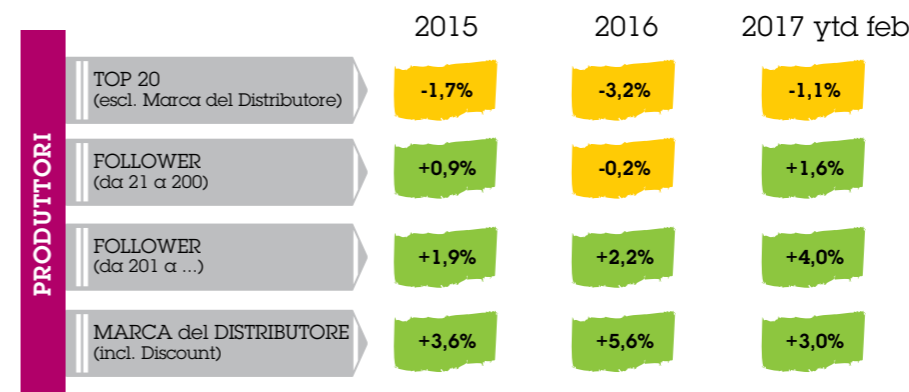


Figura 2.19. Variazione Year o Year (YoY) dei consumi di Marchi vs Marca del Distributore (MDD o "private label"), 2015-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e CONAD, 2017.

Dinamiche leggermente diverse si riscontrano nuovamente al Sud dove, come già mostrato in precedenza, i **consumi nella GDO sono in calo** (in valore), segno che si predilige ancora fare una spesa meno costosa, con una frequenza maggiore.

La situazione è opposta rispetto al Nord e al Centro, in cui diminuisce la frequenza con cui le famiglie fanno la spesa, ma contemporaneamente aumenta il valore annuo degli acquisti.

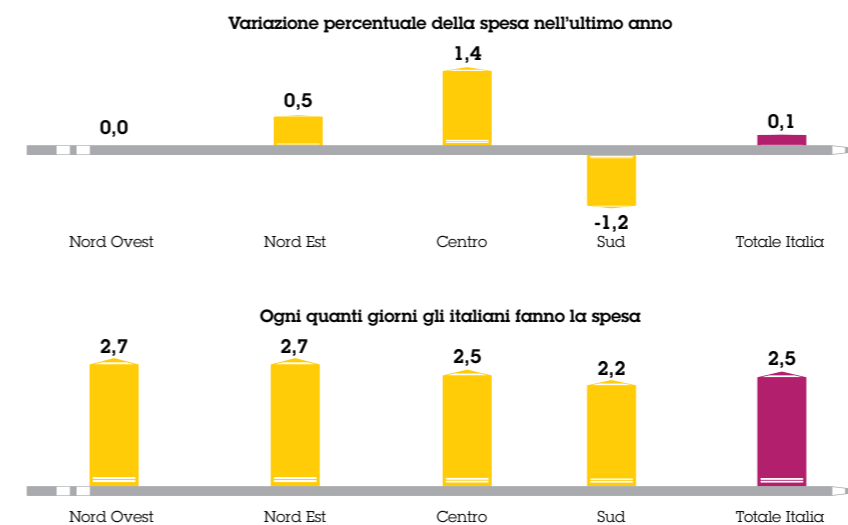






Figura 2.20. Nord e Sud: consumi e frequenza d'acquisto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e CONAD, 2017.

Guardando ai trend di consumo emergenti, si possono suddividere le tipologie d'acquisto in 6 macro-categorie:

- PREPARATO IN CASA:** Mi piace cucinare e preparare piatti freschi e genuini per la mia famiglia e così risparmio pure;
- BASICI:** Una buona colazione al mattino e un bel primo piatto a pranzo o a cena;

-  **PRONTI DA MANGIARE:** Non ho molto tempo per preparare e/o non sono così brava a cucinare, quindi compro cose già pronte;
-  **PIATTO UNICO:** Oggi mangio solo un panino o una pizza;
-  **CONSUMI TRENDY:** Niente cena fuori stasera! L'aperitivo e il piatto sofisticato con amici e parenti a casa;
-  **BENESSERE E SALUTE:** Mi piace mangiare sano, perché ci tengo al mio benessere fisico e alla mia salute.

Considerando queste categorie, **al Sud si concentrano i consumi più basilari e la ricerca della gratificazione, mentre al Nord prevalgono le scelte di benessere, servizio e consumi trendy.**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud
Colazione	90	96	101	118
Primi piatti basilari	93	90	101	119
Consumi tipici da fuori casa	99	102	96	105
Preparato in casa	98	104	99	112
Gratificazione	96	100	94	96
Benessere	103	106	98	91
Salutistico	108	105	101	82
Gourmet	115	89	114	72
Easy Food	115	99	100	77
Servizio primi	129	118	94	45
Servizio secondi	112	96	94	93

Figura 2.21. Indice di peso sul Grocery vs totale Italia, 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e CONAD, 2017.

Osservando, infine, i dati qualitativi di spesa della GDO, si possono notare degli atteggiamenti emergenti diffusi in tutto il territorio, che sono un chiaro segnale del consolidarsi di un processo di acquisto estremamente razionale, che valuta i prodotti "private label" come perfetti sostituti dei Marchi, sempre che presentino delle caratteristiche di qualità/prezzo competitive e siano ben posizionati sugli attributi di benessere e sostenibilità, che sono tra i più ricercati negli acquisti.

- 52%** Interessati più alla **qualità** e disposti a pagare di più
- 61%** Approfitta della promozione per acquistare un prodotto
- 43%** Interessati all'acquisto di **prodotti "sani"**
- 64%** Fa un grande **sforzo per scegliere** i prodotti più convenienti
- 61%** **Confronta i prezzi della Marca del Distributore** con quelli dei brand leader
- 43%** Attenti a comprare **prodotti eco-friendly**

Figura 2.22. Atteggiamenti emergenti dei consumatori, 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e CONAD, 2017.



2.3. Il settore della comunicazione in Italia: ruolo e prospettive

Anche il settore della comunicazione, in linea con il resto del Paese, si trova in un nuovo ciclo di contenuta espansione: gli investimenti in comunicazione globale per fine 2017 sono previsti a quota **475 miliardi di Euro**, con una variazione del +3,0% rispetto al 2016 e il trend di crescita viene confermato dalle prime stime per il 2018: 495 miliardi di Euro (+4,3% rispetto al 2017).

Si tratta di un segno molto positivo, in un contesto in cui le previsioni di crescita del PIL mondiale si attestano al +3,5% nel 2017 e al + 3,7% nel 2018¹⁸.

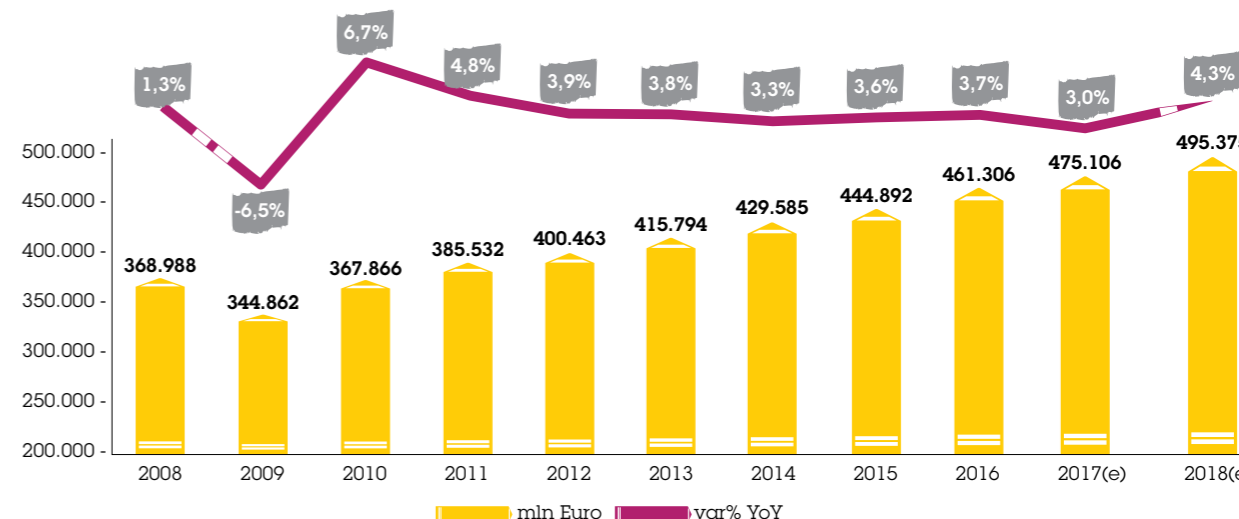


Figura 2.23. Trend globali del mercato della comunicazione, 2008-2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research & Insight on This Year Next Year, settembre 2017.

Nel 2017 **l'Europa è il terzo mercato al mondo** con il 21,1%, segue l'Asia del Pacifico con il 33,6% e gli Stati Uniti d'America con il 36,4%. Invariata la graduatoria per il 2018, anno in cui per i mercati occidentali di Europa e Stati Uniti, si prevede un leggero calo di -0,2 e -0,3 punti percentuali rispettivamente, mentre l'Asia del Pacifico accorceranno ulteriormente le distanze dal primo mercato globale con un aumento di +0,4 punti percentuali.

18 - Fonte: Economic Outlook OECD, 2017.

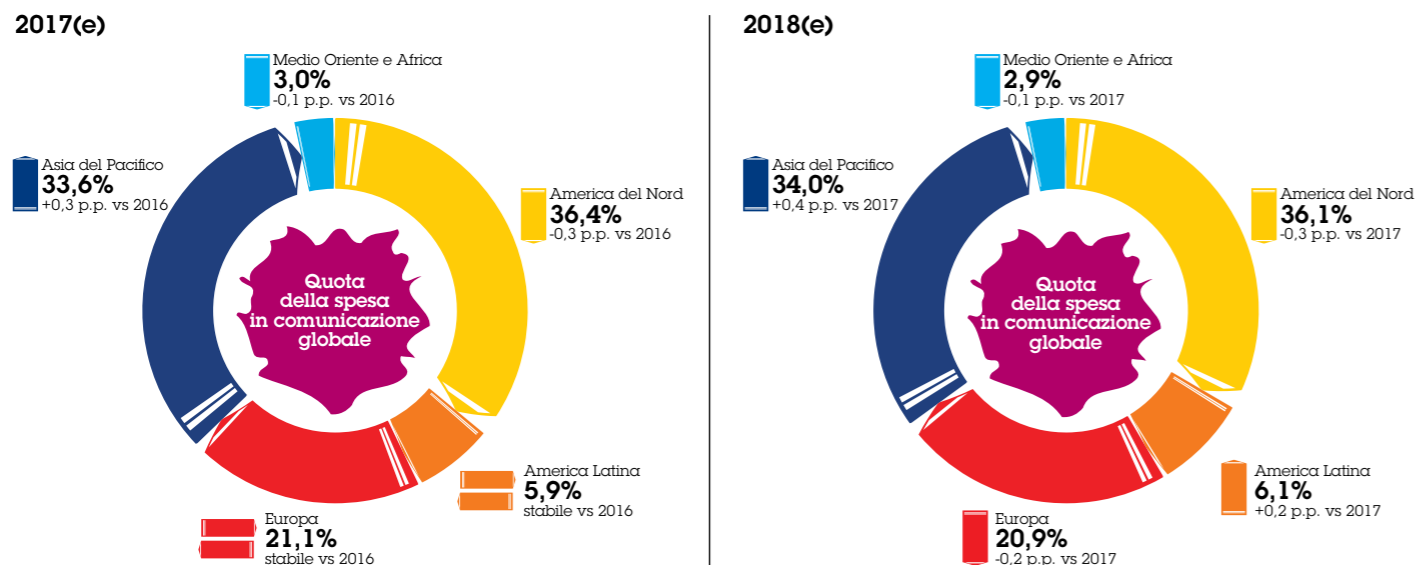


Figura 2.24. Quote di mercato della comunicazione, 2017-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research & Insight on This Year Next Year, settembre 2017.

Focalizzando l'attenzione sul mercato europeo, la stima di chiusura del 2017 è di oltre **100 miliardi di Euro di investimenti in comunicazione** (+3,2% rispetto ai 97 miliardi del 2016). Il dato positivo deve essere, tuttavia, confrontato con le prime previsioni, che annunciavano una crescita del +3,7%: il differenziale viene spiegato in buona parte dal **drastico calo delle previsioni per il mercato del Regno Unito** (da +7,2% a +4,1%), caratterizzato da grandi incertezze derivanti dallo scenario post-Brexit¹⁹.

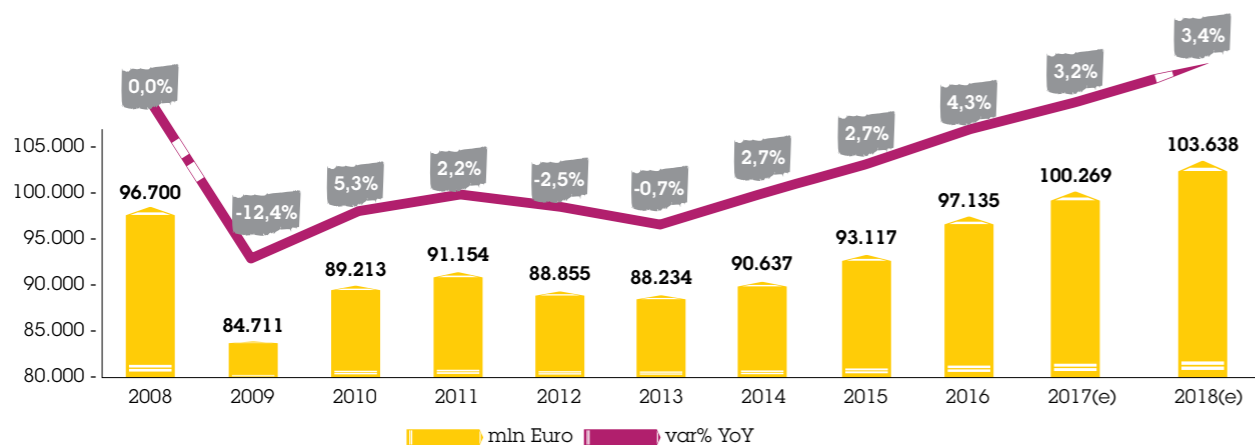


Figura 2.25. Trend europei del mercato della comunicazione, 2008-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight on this year next year, luglio 2016.

A livello di investimento totale in comunicazione, **l'Italia occupa la quarta posizione nel mercato europeo**. Tale posizione evidenzia un grosso potenziale di mercato non ancora valorizzato.

Prendendo in considerazione le stime sullo **scarto in valore assoluto degli investimenti in comunicazione pro-capite** dei diversi Paesi, l'Italia, seppur con previsioni di crescita per i prossimi due anni (+0,2% 2017 vs. 2016 e +2,7% 2018 vs. 2017), si posiziona tredicesima in Europa, con investimenti in comunicazione pro-capite che tenderanno ai 130 Euro.

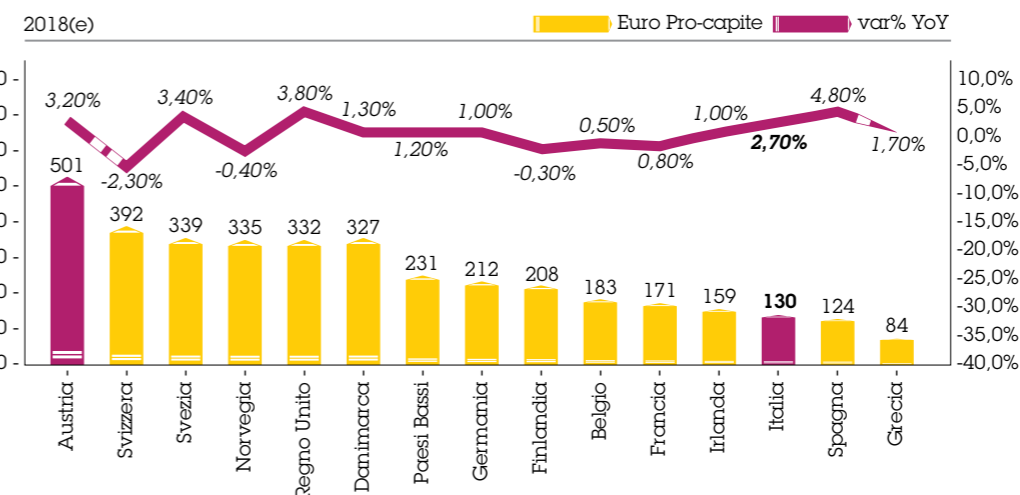
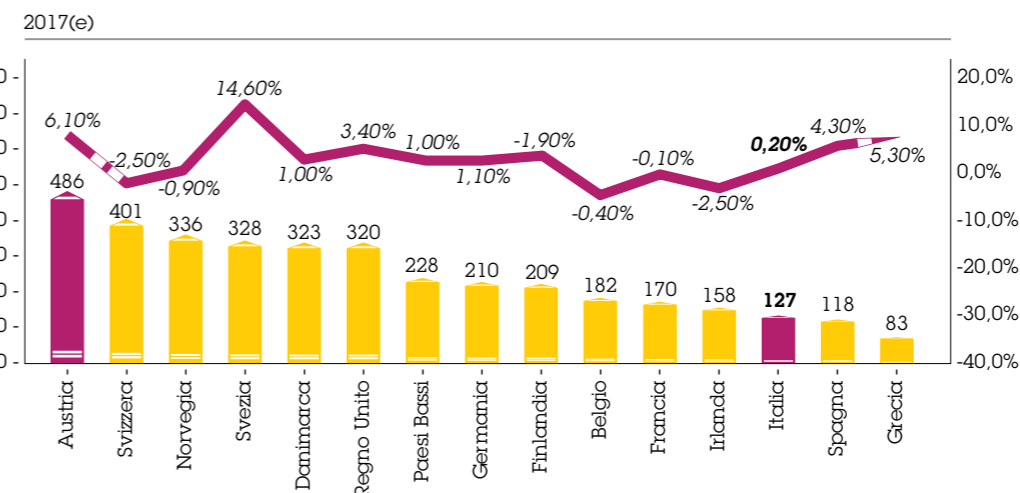


Figura 2.26. Primi 15 Paesi europei per investimenti in comunicazione pro-capite, 2017-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight on this year next year, settembre 2017.

Per il nostro paese la spesa in comunicazione prevista per la chiusura del 2017 ammonta a **7,69 miliardi di Euro**, con una variazione positiva rispetto all'anno precedente (+0,4%), che, coerentemente con l'aumento previsto per il 2018 del +2,7%, conferma l'inversione di tendenza registrata nel 2015 (+2,2% vs. 2014).

Il calo previsto per la fine del 2017 è principalmente legato al **mancato apporto degli eventi sportivi** che nel 2016 avevano sostenuto la performance del mercato (es. Campionato Europeo di Calcio, Olimpiadi) e a una sotto-performance dei Consumer Packaged Goods (CPG)²⁰.

Nel 2018, invece, i Mondiali di Calcio e altri eventi sportivi di rilievo, insieme alla crescita economica attesa, contribuiranno a riallineare il tasso di crescita con quelli degli ultimi anni.

19 - Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3.

20 - Sono un tipo di merce consumata ogni giorno dal consumatore medio. Le merci che compongono questa categoria sono quelle che devono essere sostituite frequentemente, rispetto a quelle utilizzabili per lunghi periodi di tempo.

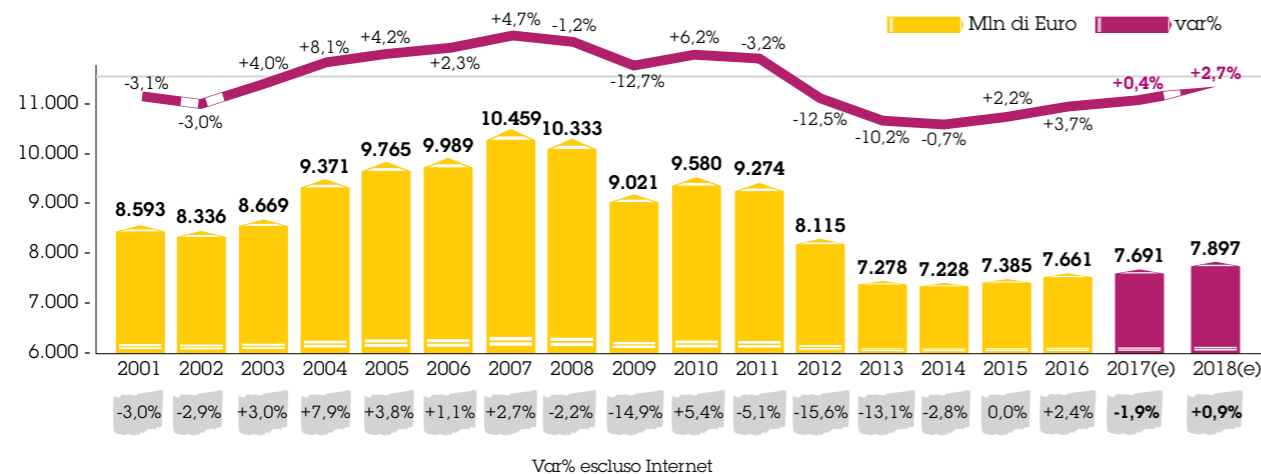


Figura 2.27. Trend degli investimenti in comunicazione, Italia, 2001-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti GroupM Research and insight, settembre 2017.

Confrontando le performance del mercato della comunicazione di Regno Unito, Germania, Francia, Italia e Spagna dal 2007 al 2016, appare evidente come solo Italia e Spagna siano ancora ben lontani dai valori registrati prima della crisi economico-finanziaria.

I trend previsti per il 2017 e il 2018, inoltre, prevedono che l'Italia, superata dalla Spagna, si ritrovi **ultima tra le cinque economie in termini di distanza dai valori di mercato del 2007**.

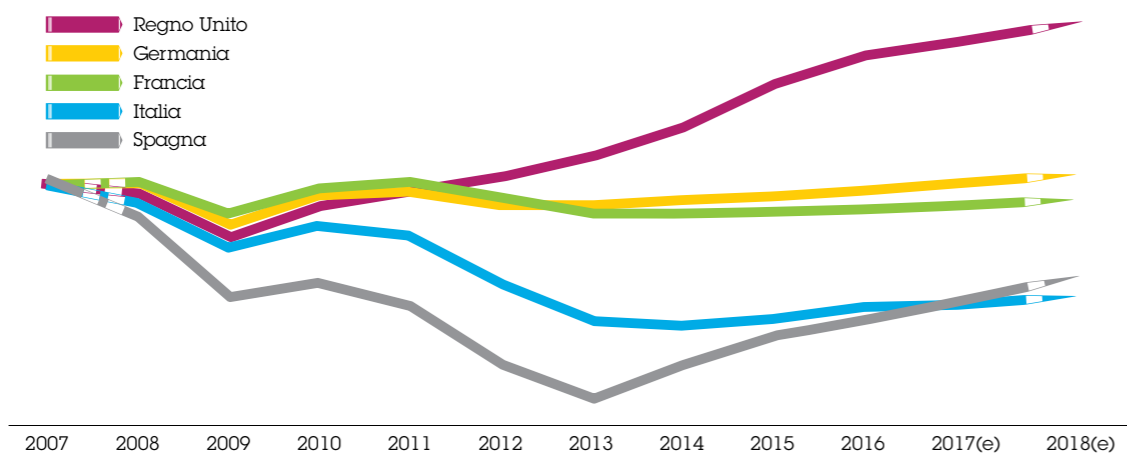


Figura 2.28. Valore del mercato della comunicazione nel periodo post-crisi, Regno Unito, Germania, Francia, Italia e Spagna, 2007-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti GroupM Research and insight, settembre 2017.

In questo quadro cautamente ottimistico per il settore è interessante sottolineare come, a partire dal 2003, gli investimenti **in comunicazione su internet** abbiano sostenuto l'andamento complessivo del settore, riducendo gli effetti delle contrazioni e amplificandone la crescita. Prendendo in considerazione il tasso di crescita del mercato registrato nel 2016 e quelli previsti per il 2017 e il 2018 sui differenti canali di comunicazione, inoltre, le stime confermano l'importante ruolo della rete come motore della ripresa degli investimenti in comunicazione, con tassi di crescita di molto superiori a quelli degli altri canali e del mercato complessivo (+8,0% vs. +3,7% nel 2016, +7,5% vs. +0,4% nel 2017 e +7,8% vs. +2,7% nel 2018).

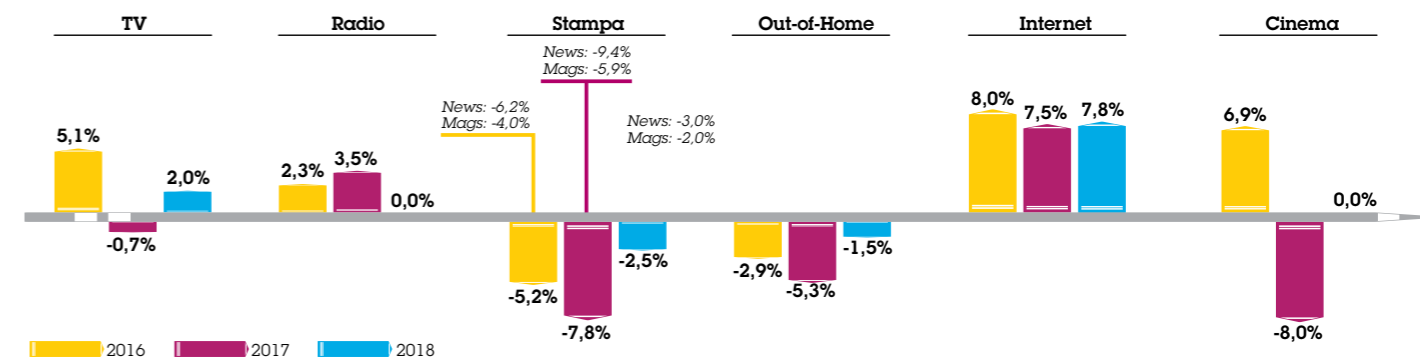


Figura 2.29. Ripartizione del tasso di crescita degli investimenti in comunicazione in base al canale utilizzato, 2016-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM, Research and insight, settembre 2017.

La sovra-performance del canale online non può garantire il raggiungimento di tassi di crescita così sostenuti da permettere all'Italia di riallinearsi in tempi brevi ai valori di mercato pre-crisi e alle velocità di recupero e crescita dei Paesi benchmark (Regno Unito, Germania, Francia e Spagna).

La contribuzione di Internet al mercato della comunicazione, infatti, è limitata dal ridotto apporto che ha sul totale dei canali utilizzati: in Italia il preponderante rimane quello televisivo, concentrando più del **50% degli investimenti nel 2016** e con previsioni che lo vedono sostanzialmente stabile anche nel prossimo futuro.

Il confronto con la media europea e con quella globale mostrano un disallineamento in questo senso della situazione italiana, che deve ancora affrontare un **radicale cambiamento sulla gerarchia dei canali di comunicazione**.

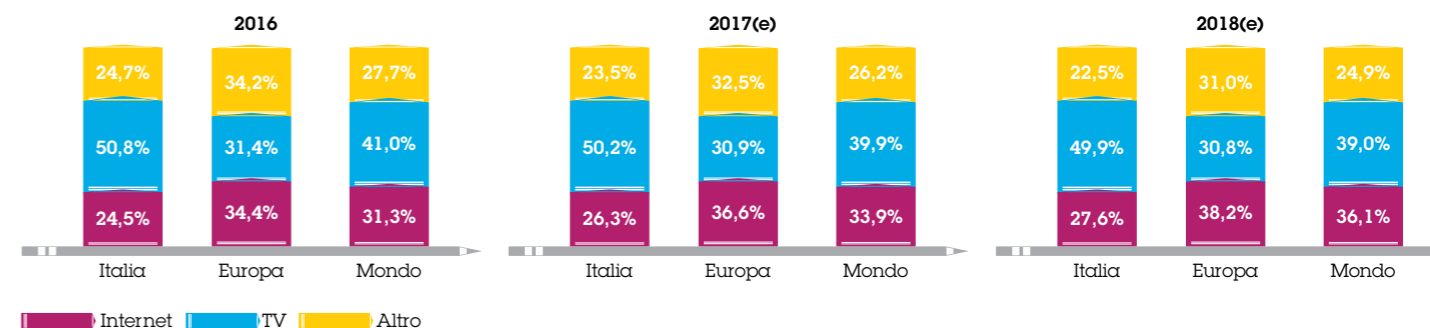


Figura 2.30. Confronto degli investimenti in comunicazione suddivisi per canali, Italia, Europa e Mondo, 2016 - 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

Il cambiamento, invece, ha già interessato la gerarchia tra i formati più utilizzati nel mondo della comunicazione: forte dell'apporto del canale televisivo, i video sono il modo prescelto dalle aziende per comunicare agli italiani e, ormai dal 2015, la crescita dello stesso è sostenuta in maniera pressoché esclusiva dal canale online. È previsto che per il 2018 i video arrivino a concentrare un ammontare di spese in comunicazione pari al 58,3% del totale.

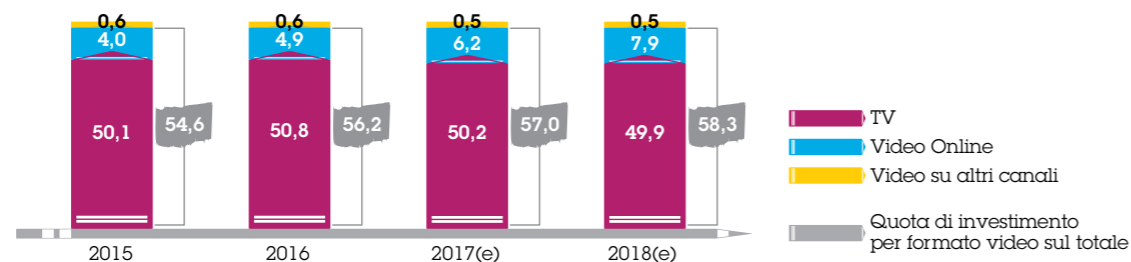


Figura 2.31. Investimenti in comunicazione sul formato video, 2015 - 2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

Per quanto riguarda i settori che fanno registrare i maggiori investimenti in comunicazione in Italia, nel 2016 quello degli alimentari (15,0% degli investimenti totali) guida la classifica seguito dal settore delle automobili (11,3%).

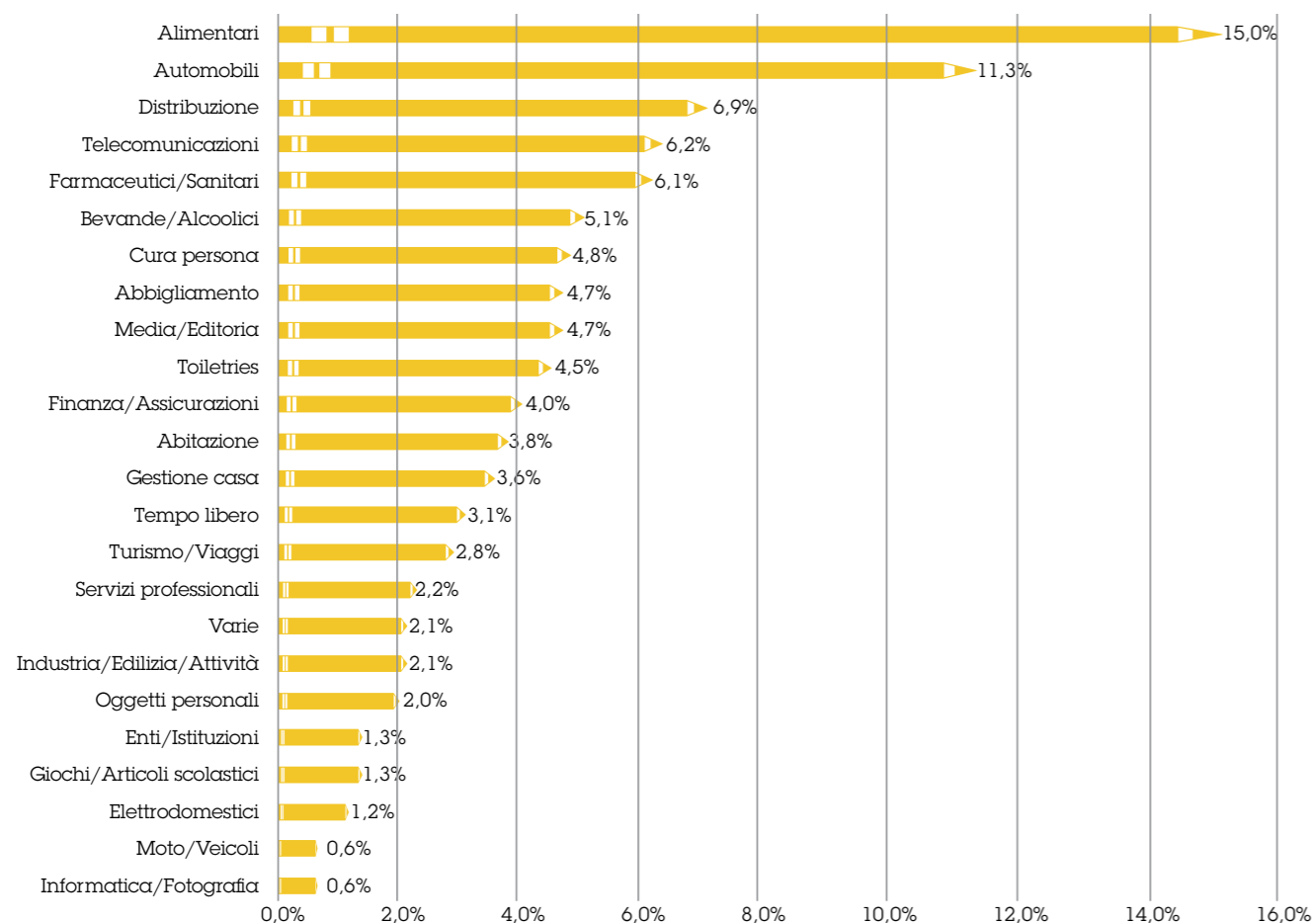


Figura 2.32. Investimenti in comunicazione per settore di provenienza, 2016.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

I campioni di crescita, dal 2007 al 2016 (anni tra i quali si registra un tasso annuo composto di decrescita del mercato della comunicazione pari al -3,9%), sono il farmaceutico (+3,4%), quello del tempo libero e dell'entertainment (+2,4%) e la distribuzione (+2,2%).

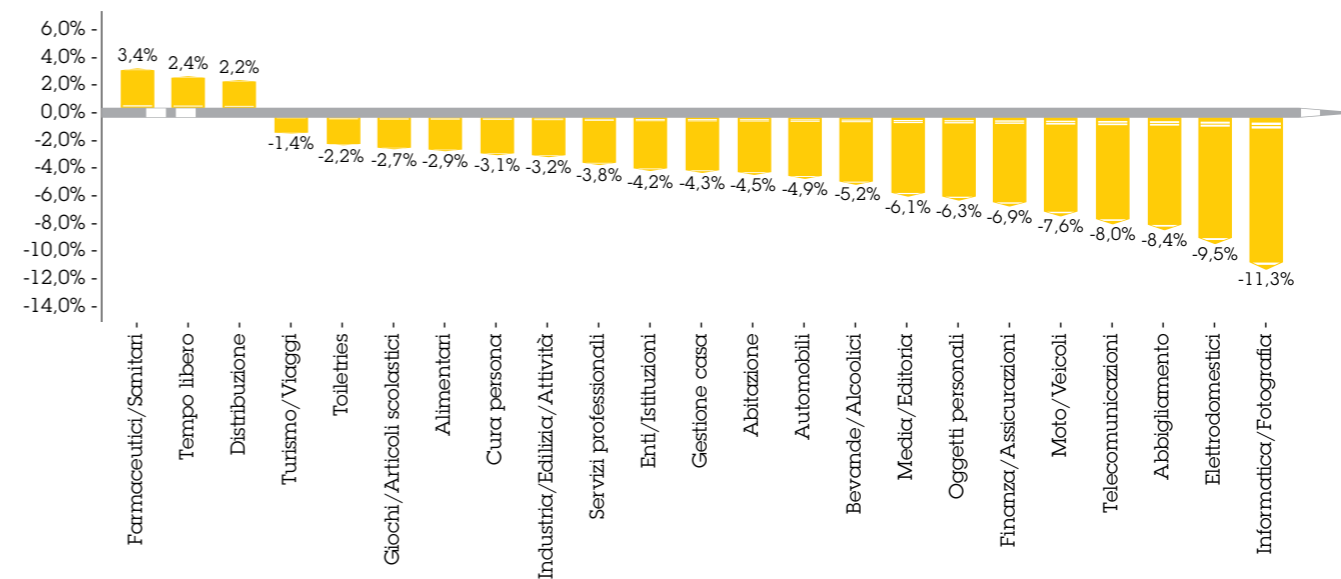


Figura 2.33. Tasso annuo composto di variazione del mercato della comunicazione per settore di provenienza degli investimenti (escluso il settore "VARIE"), 2007-2016.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

Confrontando, infine, le performance fatte registrare dai vari settori nel periodo da gennaio-agosto (2017 vs. 2016), le variazioni più significative sono state osservate nei settori degli elettrodomestici (+51,2%), dei giochi e degli articoli scolastici (+40,3%) e dell'informatica e della fotografia (+19,9%).

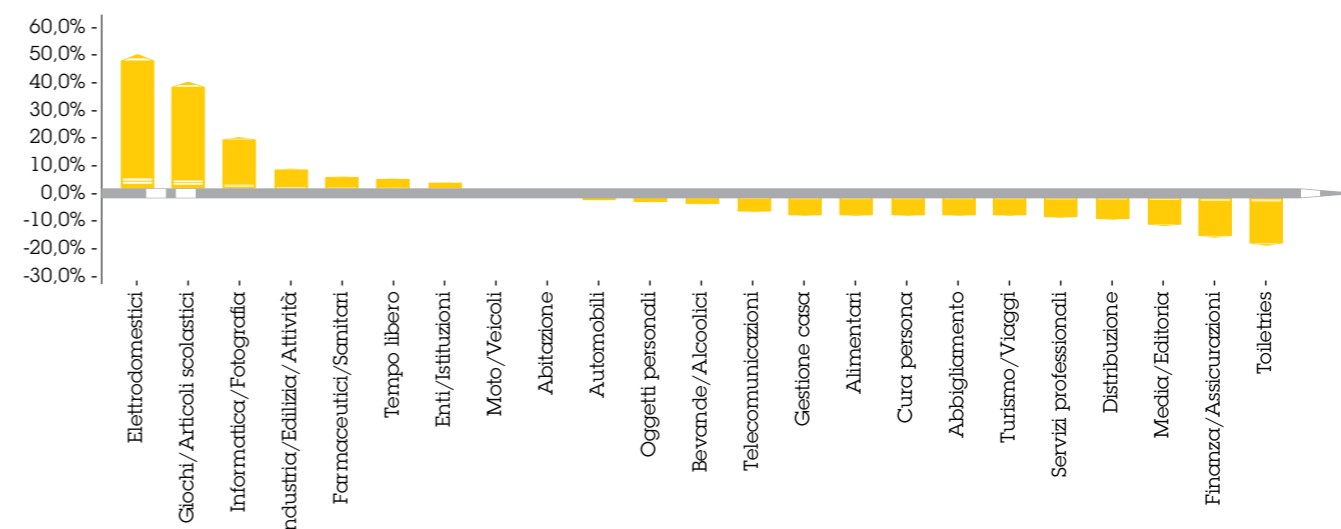


Figura 2.34. Variazione degli investimenti in comunicazione per settore di provenienza (escluso il settore "VARIE"), gen/ago 2016 - gen/ago 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

Passando, invece alle imprese che investono di più in comunicazione, la classifica dei quindici Top Spender assegna il podio 2016 al Gruppo Volkswagen (122 milioni di Euro), Gruppo Procter & Gamble (107 milioni di Euro) e Gruppo Fiat (104 milioni di Euro).

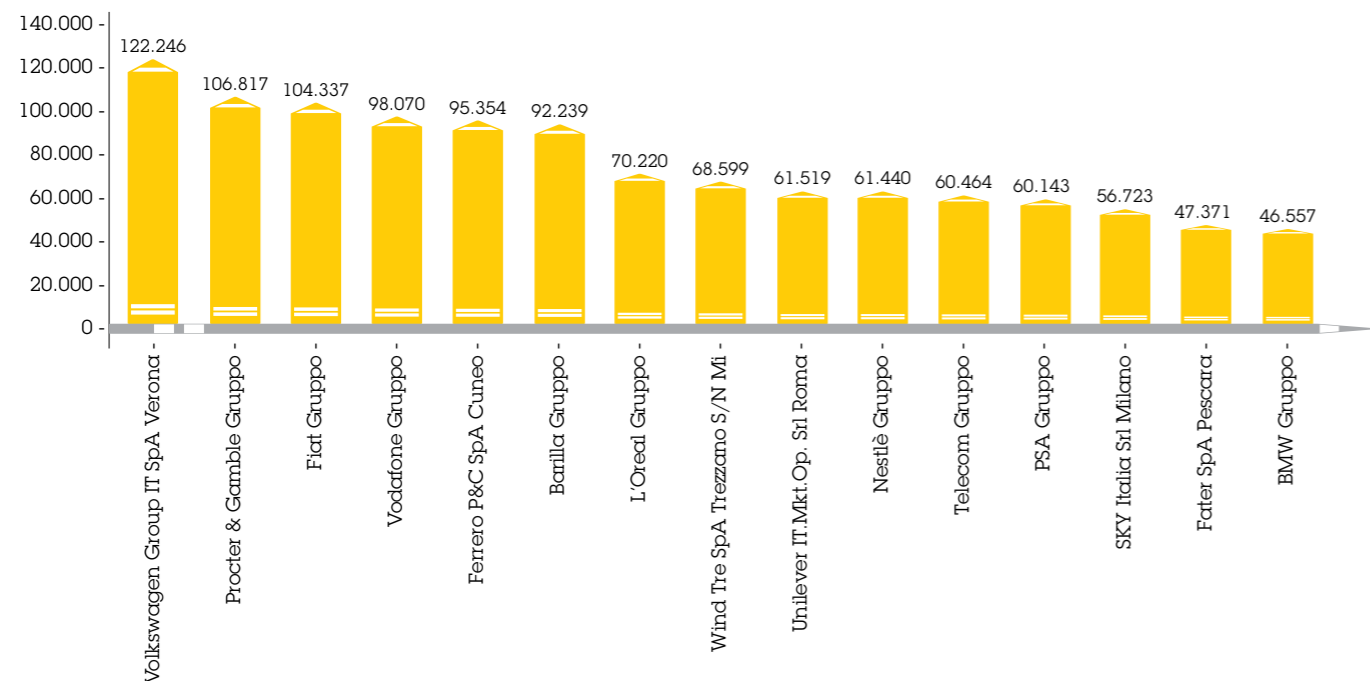


Figura 2.35. I 15 Top Spender, valore in migliaia di Euro, 2016.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM Research and insight, settembre 2017.

Come si nota dai dati riportati in precedenza, la crisi economica e le nuove dinamiche del mercato hanno modificato in modo strutturale il modo di fare investimenti in comunicazione. Occorre quindi agire in un'ottica di ripensamento del ruolo strategico della comunicazione per favorire la crescita economica del Paese che, ad oggi, è ancora limitata da molti fattori tra i quali il divario Nord-Sud (che si riflette in primis sull'andamento complessivo dei consumi), i bassi investimenti pubblici e privati, anche in innovazione e ricerca²¹, il livello di produttività ancora troppo basso.

Nel definire i propri **percorsi di crescita e le proprie strategie di comunicazione** le imprese devono tener conto di questi divari e delle incertezze legate al contesto di riferimento globale. In particolare i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e i nuovi trend nei consumi sono una diretta conseguenza della crisi economica e risultano influenzati, oltre che da un diverso potere d'acquisto, anche dai cambiamenti demografici e tecnologici (si veda il Capitolo 4).

Ciò significa, innanzitutto, riconoscere che il settore della comunicazione **crea valore per le imprese** e, in generale, per la società in quanto contribuisce ad aumentare i consumi e l'occupazione.



LA COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA NEL NUOVO CONTESTO INTERNAZIONALE

3.1. Rischi e incertezze dello scenario geo-politico ed economico attuale

Come già evidenziato nel Capitolo 2, a dieci anni dall'inizio della crisi, le economie mondiali hanno ripreso a crescere, anche se a differenti velocità. Nel 2017 il Prodotto Interno Lordo mondiale crescerà ad un tasso del 3,6%, trainato soprattutto dalle economie in via di sviluppo, che si prevede registreranno complessivamente una crescita del +4,6%¹.

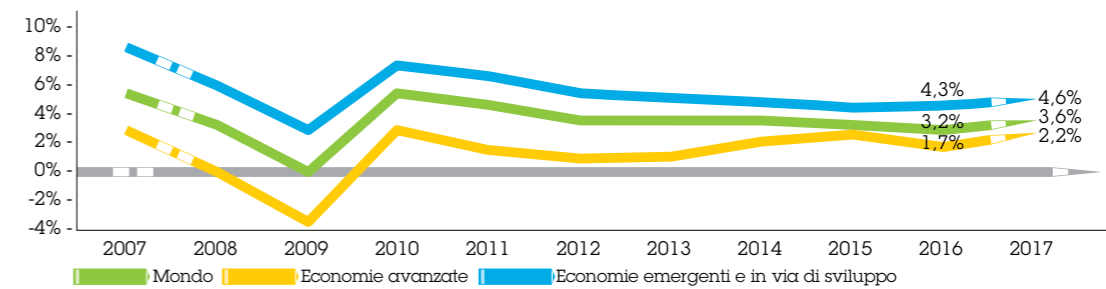


Figura 3.1. Andamento del tasso di crescita reale del PIL, mondo, economie avanzate ed economie in via di sviluppo, valore percentuale, 2007-2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2017.

Anche se nel 2017 la crescita globale è stata rivista in lieve rialzo rispetto a quella del 2016 (3,2%) – e le economie di Stati Uniti, Europa e Giappone sembrano aver imboccato un sentiero di sviluppo più stabile e solido – i BRICS² non hanno ancora riassorbito l'arresto provocato dal rallentamento dell'economia mondiale.

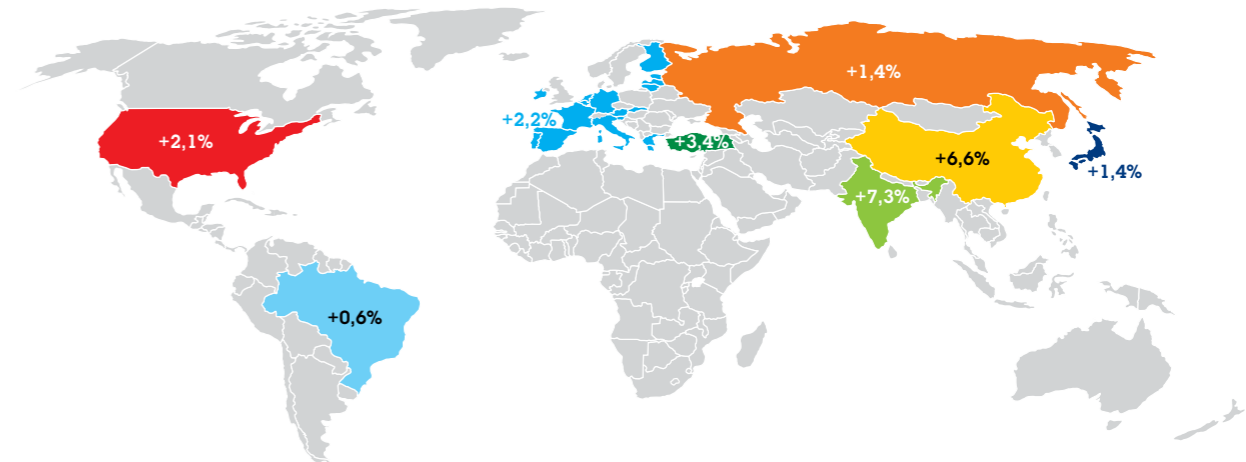


Figura 3.2. Stime di crescita reale del PIL 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2017.

¹ - Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, ottobre 2017.

² - L'acronimo BRICS identifica i cinque Paesi che costituiscono le maggiori economie emergenti (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa).

Sulla ripresa complessiva, inoltre, pesa lo scenario geo-politico attuale, che si compone di **numerosi fattori di rischio** che, in primis in Europa, proiettano un alone di incertezza sul futuro. In particolare la crisi del Medio Oriente, cui è associata un'ingente ondata di flussi migratori verso l'Europa, ha creato **tensioni economiche e sociali tra gli Stati Membri** e, all'interno di essi, tra i diversi movimenti politici che si stanno confrontando con una rilevante crisi umanitaria³. A questo si aggiungono numerosi elementi di instabilità in Paesi come Turchia, Cina e Corea del Nord.

Altre minacce alla coesione del vecchio continente si sono generate con l'elezione del nuovo presidente degli Stati Uniti, Donald Trump, promotore di **politiche protezionistiche** che potrebbero determinare ulteriori difficoltà economiche a un'Europa già impegnata a gestire delicati e inediti equilibri interni. Infatti, se è vero che storicamente l'Europa ha potuto rafforzare i propri meccanismi di democrazia e integrazione partendo da temi principalmente "economici", oggi **lo scenario internazionale impone nuove sfide**, che richiedono risposte chiare ed efficaci (soprattutto se non si vuole creare ulteriore instabilità politica) a tre macro temi principali:

- la **sicurezza**, minacciata dai gravi attentati che colpiscono le capitali degli Stati Membri;
- la **crisi umanitaria** collegata ai flussi migratori;
- la necessità di garantire **pari opportunità di lavoro e di vita a tutti i cittadini europei**, considerato che il peso della disoccupazione in alcuni Paesi è ancora elevato (in Italia a settembre 2017 la disoccupazione è pari al 10,9%).

In questo quadro, se è vero che la Brexit e il risultato delle elezioni negli Stati Uniti potevano rappresentare la miccia per innescare un processo di disgregazione dell'Europa, alcuni movimenti che sostengono maggiormente le spinte nazionaliste, hanno subito una battuta d'arresto nelle recenti elezioni tenutesi in diversi Stati Membri:

- Spagna – *giugno 2016*: il Partito Popolare di Rajoy resta il primo partito, davanti a PSOE, Podemos e Ciudadanos;
- Austria – *dicembre 2016*: Alexander Van der Bellen vince su Norbert Hofer, del Partito della Libertà;
- Olanda – *marzo 2017*: vince il liberale Mark Rutte, perde il Partito per le Libertà di Geert Wilders;
- Francia – *maggio 2017*: vince il movimento En Marche! di Emmanuel Macron, perde il Fronte Nazionale di Marine Le Pen.

In questo quadro di luci e ombre, nel 2018 l'Italia è chiamata a proseguire il proprio percorso, consolidando il bilancio e non ostacolando la crescita⁴.

3.2. I fattori che possono accelerare la crescita e la competitività del Paese

Il rilancio dell'attività economica, della competitività e dell'attrattività del Paese è uno dei temi principali dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti. Con l'obiettivo di aumentare l'attrattività del Paese e, quindi, la sua competitività, sono individuabili alcuni "cantieri di lavoro" su cui è importante concentrare delle azioni specifiche nel prossimo futuro. In particolare essi riguardano:

- A. Il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca.
- B. La crescita delle Piccole e Medie Imprese.
- C. Lo sfruttamento del potenziale delle Città Metropolitane come luoghi di aggregazione dei migliori talenti e imprese.
- D. La gestione e comunicazione dell'immagine-Paese.

Si sottolinea, inoltre, che ci sono altri temi urgenti per il Paese come il rilancio dei consumi (inseriti nel quadro più ampio di riduzione del divario Nord-Sud), la crescita della produttività, l'efficientamento dei servizi, che sono affrontati nella restante parte del Position Paper. Quanto di seguito, invece, vuole offrire degli spunti su "ambiti" cruciali nella strategia di crescita dell'Italia che, direttamente e indirettamente, influenzano anche le **capacità competitive del settore della comunicazione**.

3.2.1. L'innovazione e la ricerca come driver di sviluppo

Oggi tutti i Paesi puntano sull'innovazione e sulla ricerca come fattori di competitività. Lo sforzo per il **rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione interessa tutte le economie** (sviluppate, in via di sviluppo ed emergenti) e implica un ridisegno complessivo delle misure di politica economica.

L'economia della conoscenza – che pone al centro il legame tra innovazione, formazione e competitività – sta infatti modificando in maniera profonda e irreversibile i fattori di vantaggio competitivo dei diversi Paesi, determinando una maggiore centralità delle aree di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, nell'influenzare le dinamiche di crescita e produttività.

Senza voler ignorare le molteplici relazioni di causa-effetto che vanno considerate quando si effettuano analisi di correlazione tra più variabili, possiamo affermare che **ad elevate performance in ricerca e innovazione sono associati tassi di crescita più elevati**.

In altre parole, i Paesi che per primi hanno capito l'importanza del circolo virtuoso innovazione-produttività-crescita sono quelli che si sono posizionati meglio in termini di competitività di sistema di lungo periodo e che hanno mostrato maggiore resilienza alle crisi contingenti.

³ - Secondo i dati del Ministero dell'interno nel 2016 i totali richiedenti asilo in Italia si sono attestati a 123.600 (+47% rispetto al 2015). Nel 2017, comunque, si evidenzia un calo dei flussi migratori verso il nostro Paese: tra gennaio e ottobre sono sbarcate 110.412 persone (- 25,5% rispetto allo stesso periodo del 2016). Il calo potrebbe essere imputabile all'introduzione di alcune misure specifiche da parte delle istituzioni, come il nuovo codice delle ONG e i recenti accordi con la Libia.

⁴ - Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2.

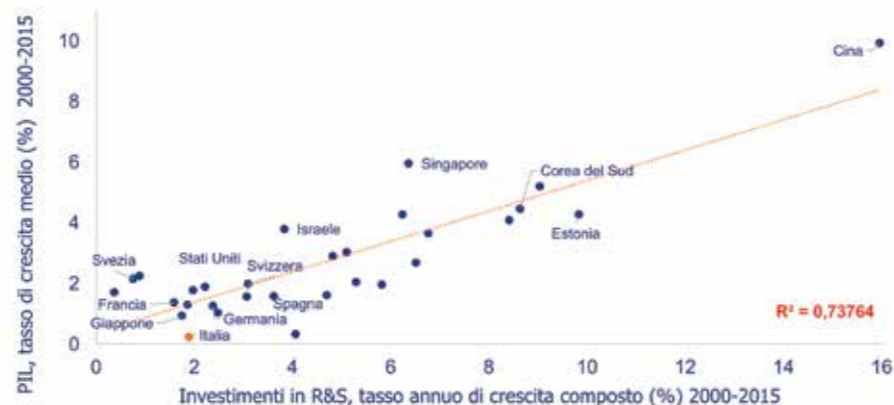


Figura 3.3. Correlazione tra spesa in Ricerca & Sviluppo (R&S) e crescita del PIL in 30 economie mondiali, miliardi di Dollari costanti al 2000. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti (Technology Forum) su dati OCSE e FMI, 2017.

Proseguendo nella nostra analisi emerge una **relazione positiva anche tra investimenti in R&S e performance delle aziende**. Considerando le prime 1.000 imprese europee per investimenti in R&S e focalizzando l'attenzione sulle aziende manifatturiere emerge una correlazione positiva tra il valore medio dell'investimento in R&S nel biennio 2011-2012 e il fatturato di queste stesse aziende nel 2015.

La scelta di utilizzare la media dei valori 2011-2012 è stata guidata dal riconoscimento della presenza di un ritardo temporale tra il momento in cui l'investimento in R&S viene effettuato e il momento in cui questo ha effettivamente impatto sul fatturato dell'impresa.

Un'importante relazione positiva è individuabile anche tra gli investimenti in R&S – sono stati considerati gli investimenti medi nel periodo 2011-2012 – e il numero di occupati (al 2015) e anche tra la media dell'investimento in R&S nel periodo 2011-2012 e i profitti 2015.

In sintesi, **al crescere degli investimenti in R&S, crescono il fatturato, i profitti e gli occupati**.



Figura 3.4. Correlazione tra investimento in R&S e fatturato per le imprese manifatturiere europee (grafico a sinistra); correlazione tra investimento in R&S e profitti per le imprese manifatturiere europee (grafico al centro); correlazione tra investimento in R&S e occupati per le imprese manifatturiere europee (grafico a destra). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti (Technology Forum) su dati JRC, Commissione Europea, 2017.

A supporto del ruolo dell'investimento in innovazione per la competitività delle imprese c'è un ulteriore dato interessante che emerge dal confronto tra la crescita del fatturato totale delle imprese manifatturiere che investono di più in R&S e la crescita del fatturato dell'intero comparto manifatturiero nel periodo 2012-2015.

A fronte di una leggera crescita del fatturato del comparto manifatturiero (+2%) si è assistito nello stesso periodo ad una crescita del fatturato aggregato delle imprese manifatturiere "top spender" in R&S di gran lunga superiore (+16%), ad evidenza di come **investire in innovazione è un volano per la crescita delle imprese**.

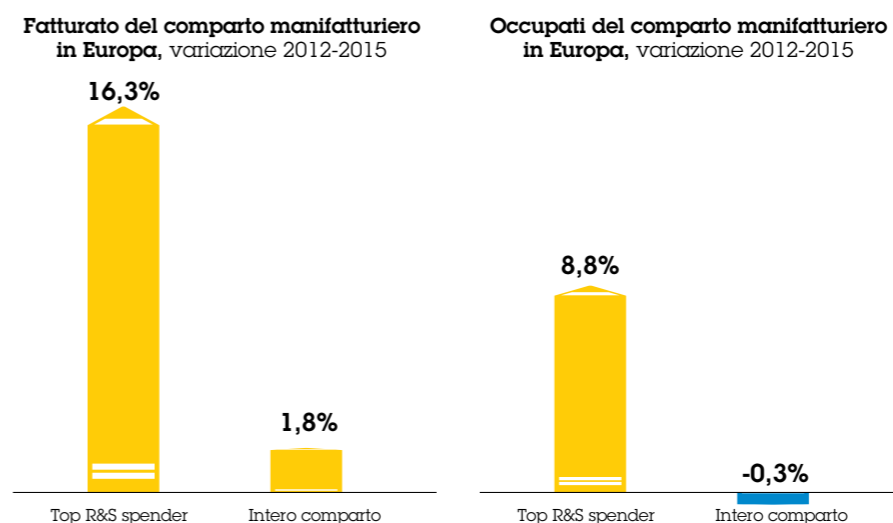


Figura 3.5. Confronto tra fatturato e occupati delle imprese "top spender" e media del settore manifatturiero in Europa, valore percentuale, 2012-2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea e Eurostat, 2017.

Appare quindi chiaro come l'innovazione sia un tema strategico per ogni Paese.

Per questa ragione, nel corso del tempo, alcuni Paesi (o macro-aree territoriali) si sono impegnati a produrre "output innovativi" su livelli quali-quantitativi più elevati rispetto ad altri e a favorire il progresso nei vari campi delle scienze, della ricerca e del business, nella consapevolezza che ciò possa produrre una maggiore crescita economica complessiva futura.

Esattamente come riscontrato nei tassi di crescita delle varie economie, anche i livelli di investimento in innovazione, approssimati dalla spesa in R&S, sono molto eterogenei: se da un lato Paesi come Israele e Corea del Sud investono più del 4% del proprio PIL in ricerca, dall'altro l'Europa si è data l'obiettivo di arrivare al 3% di investimenti in R&S entro il 2020. In questo quadro l'Italia mostra un ritardo significativo dagli altri Paesi con una spesa in R&S pari solo all'1,3% del PIL, stabile rispetto all'anno precedente.

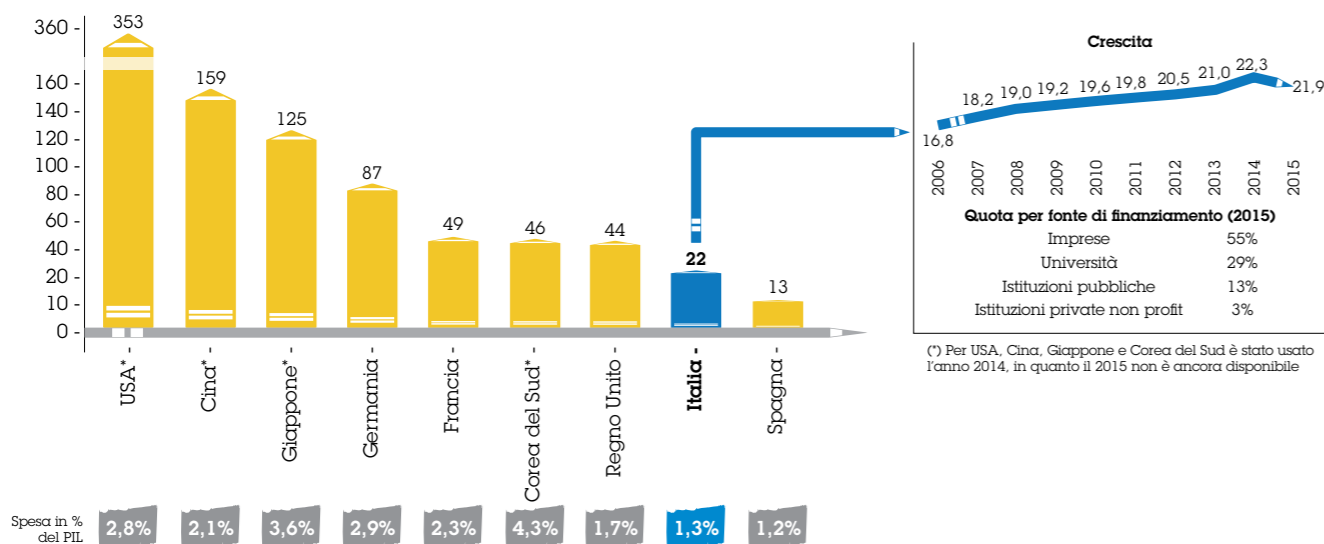


Figura 3.6. Investimento in R&S in alcuni ecosistemi-Paese di riferimento, miliardi di Euro, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti (Technology Forum Life Sciences) su dati Commissione Europea e Eurostat, 2017.

Questa consapevolezza deve spingere l'Italia, caratterizzata ancora da dinamiche di crescita troppo lente, a puntare sull'innovazione per tornare ad essere pienamente competitiva. A tal fine occorre un ecosistema dell'innovazione che:

- consenta un uso efficiente ed efficace dei "giacimenti" di risorse oggi esistenti (umane, di conoscenza, finanziarie, di capitale tangibile e intangibile);
- aumenti la "massa critica" di risorse finanziarie a disposizione e garantisca una assegnazione meritocratica dei fondi per la ricerca;
- riduca il divario Nord-Sud⁵ che si riscontra anche nel campo dell'innovazione e della ricerca.

L'innovazione, quale condizione essenziale del progresso economico e sociale, deve essere gestita attraverso un "programma d'azione nazionale" di medio-lungo periodo.

È quanto fatto dai principali Paesi avanzati che, negli ultimi anni, hanno messo a punto strategie organiche miranti all'ottimizzazione complessiva del proprio ecosistema innovativo e della ricerca. L'Italia non ha ancora finalizzato tale processo e, pur con eccellenze diffuse nel campo della ricerca e dell'industria, fa fatica a produrre, su basi strutturali e continuative, innovazioni sostanziali e un vero ecosistema dell'innovazione e della ricerca, attrattivo a livello internazionale.

Per migliorare la situazione attuale è necessario agire su alcune priorità che coinvolgono, in un'azione organica, i policy maker, le imprese, il sistema della ricerca e le istituzioni finanziarie⁶. Tra queste si segnalano:

- 1. Definire una governance chiara dell'innovazione**, formulando una strategia nazionale dell'innovazione di medio e lungo periodo che leghi trasversalmente le scelte di sviluppo industriale, della ricerca e della formazione e identificando un referente governativo univoco, con ruolo permanente e potere di indirizzo, coordinamento e spesa.
- 2. Aumentare le risorse destinate a Ricerca & Sviluppo**, incentivando in particolare gli investimenti delle imprese. In questo senso, occorre proseguire sulla strada intrapresa negli ultimi anni mirante a creare, a livello nazionale, un efficace sistema di incentivi all'innovazione, con meccanismi stabili e misure per promuovere gli investimenti in equity e il Venture Capital.
- 3. Ridurre le difformità regionali**. La gravità e l'ampiezza dei problemi che il Sud Italia si trova a fronteggiare rendono necessario un approccio articolato su molti fronti in parallelo. La riduzione del gap nei confronti delle altre aree del Paese può essere possibile solo grazie all'implementazione di un serio **Piano di Rilancio del Sud**⁷, che sul fronte dell'innovazione, deve mirare a:
 - rafforzare la specializzazione industriale in alcune filiere di eccellenza e ridurre i gap che limitano la capacità di trasformazione dei risultati della ricerca;
 - arginare la perdita di capitale umano e promuovere l'attrazione di talenti e nuove professionalità da tutto il mondo, al fine di arricchire il territorio;
 - stimolare la nascita di grandi progetti di ricerca, utili ad aggregare il territorio attorno a iniziative concrete per lo sviluppo socio-economico regionale.
- 4. Accelerare l'affermazione del paradigma 4.0**⁸. Il Governo sta facendo molto su questo fronte ed è importante proseguire lungo questa strada costruendo le condizioni abilitanti di una reale transizione, che passa anche attraverso:
 - il ri-orientamento della cultura aziendale, con un ruolo guida del Vertice;
 - l'adattamento della struttura organizzativa delle imprese e un accompagnamento deciso alla trasformazione dei ruoli e delle funzioni;
 - il rinnovamento degli asset produttivi e la revisione dei processi interni quali fattori abilitanti per nuovi business model.

6 - The European House - Ambrosetti è da tempo impegnata in attività ed iniziative specifiche finalizzate al rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione nazionale e nel 2011 ha fondato la Community Inno Tech, un sistema aperto che raccoglie i contributi di molteplici attori pubblici e privati del Paese, dando voce ad esperienze concrete, mettendo in comune soluzioni e approcci e condividendo ambiti e modalità di intervento in uno spirito positivo e costruttivo. Ogni anno i lavori della Community vengono discussi in occasione del Technology Forum (www.technologyforum.eu), un evento di respiro internazionale destinato agli attori dell'ecosistema dell'innovazione.

7 - Risponde a questo obiettivo l'approvazione presso la Camera dei Deputati - nell'agosto 2017 - della conversione in legge del DL Mezzogiorno, che prevede agevolazioni nelle Regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia. Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2.

8 - Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4.

5. Incentivare l'Open Innovation a tutti i livelli. La diffusione delle pratiche di Open Innovation richiede la creazione di una "massa critica" di persone e competenze che, senza un adeguato sostegno, difficilmente possono prendere piede. In tal senso è necessario:

- sostenere con incentivi e abilitazioni (come ha fatto, per esempio, la Regione Lombardia con la sua piattaforma Open Innovation) la diffusione di reti di impresa incentrate sulla produzione di innovazione, che uniscano grandi aziende e piccole imprese innovative;
- strutturare piattaforme online di Open Innovation e censire in modo esaustivo l'ecosistema innovativo nazionale per creare le connessioni;
- costruire e diffondere all'interno del tessuto imprenditoriale professionalità e competenze specifiche di Open Innovation;
- creare poli di eccellenza su campi strategici, all'interno dei quali, competenze e risorse possano attivare meccanismi di contaminazione e spin-out.

3.2.2. Le città metropolitane come propulsori di creatività e rilancio

In tutto il mondo si sta assistendo a un fenomeno di **progressiva urbanizzazione** che sta dando vita ad agglomerati economici e sociali sempre di maggiori dimensioni e di importanza crescente: le **città metropolitane**⁹. Dal 2007 la popolazione urbana ha superato, globalmente, quella residente in zone extra-urbane e, proiettando la situazione al 2050, il divario è destinato ad aumentare ulteriormente. Le città metropolitane ad oggi occupano meno del 3% della superficie mondiale, tuttavia ospitano più del 54% della popolazione mondiale, **producono circa l'80% del PIL**, generano **l'85% dell'innovazione** e consumano circa l'80% delle risorse naturali.

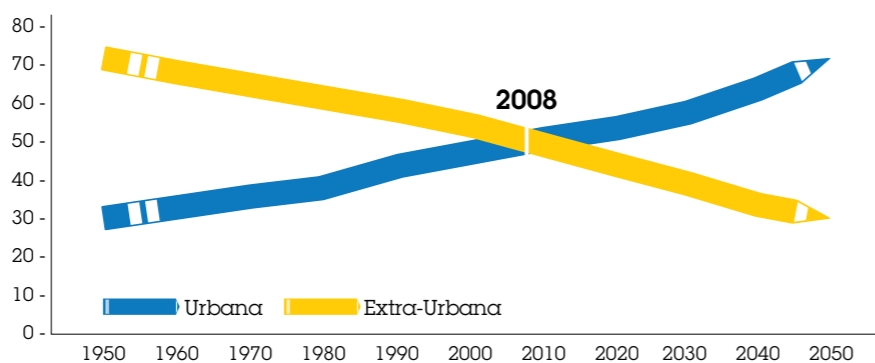


Figura 3.7. Popolazione globale suddivisa per area di residenza (urbana e extra-urbana), 1950 e proiezioni al 2050.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU e Banca Mondiale, 2017.

Le città metropolitane sono **centri di aggregazione di popolazione e attività economiche** che si distinguono per specifiche caratteristiche dal

territorio circostante e ricoprono il ruolo di propulsore dell'innovazione, della crescita e della competitività di un Paese.

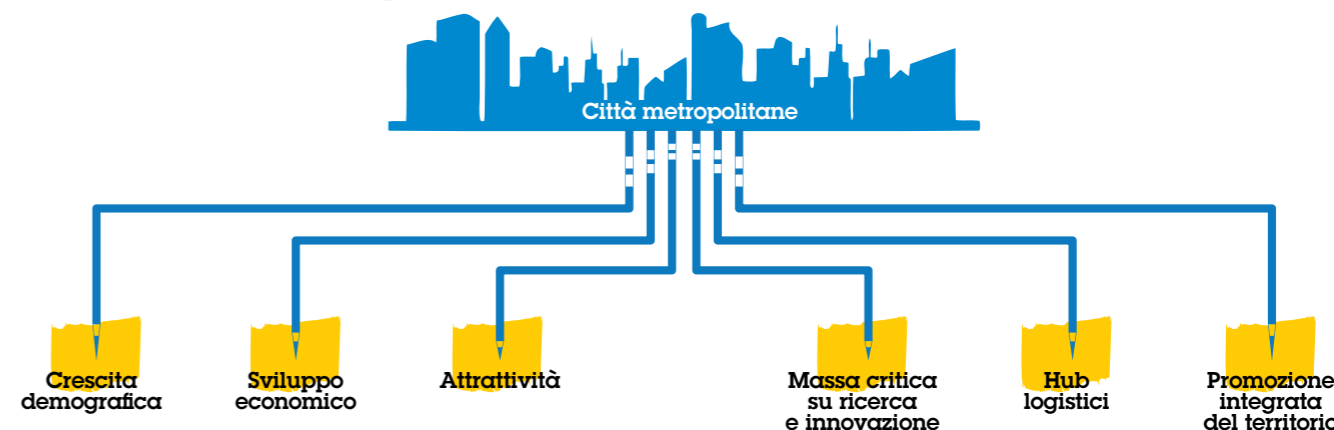


Figura 3.8. I molteplici benefici delle città metropolitane.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017.

In generale il tasso al quale la popolazione delle città metropolitane cresce è di molto superiore rispetto a quello nazionale e il progressivo aumento dimensionale dell'aggregato sociale pone sempre nuove sfide alle amministrazioni per gestire i grandi temi dell'urbanizzazione e sviluppare nuovi modelli di servizio per i cittadini. In questo senso si connotano come "centri di sperimentazione" per far fronte in maniera sostenibile alle dinamiche sociali e demografiche tramite soluzioni innovative, che poi verranno estese alla porzione restante del territorio nazionale.

Un secondo elemento distintivo delle città metropolitane è la **stretta correlazione rilevata tra la presenza di forme organizzate di gestione strategica di aree urbane vaste e il livello di produttività di un territorio**¹⁰. L'effetto sulla produttività è generato da una migliore divisione del lavoro, una maggiore specializzazione all'interno di ciascun settore produttivo, dalla creazione di filiere e distretti specializzati, dall'accesso a servizi non specifici del settore in cui un'azienda opera e alla circolazione di idee, talenti e tecnologie. Le città metropolitane, infine, mostrano **livelli di reddito pro-capite medi più elevati** rispetto ai valori nazionali (circa l'80% delle aree metropolitane rientrano a pieno in questa statistica).

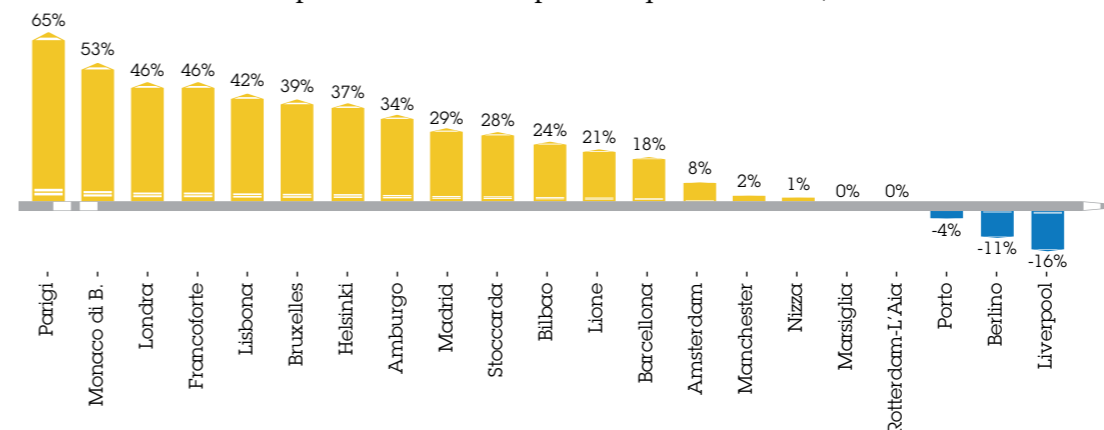


Figura 3.9. Delta tra PIL pro-capite tra città metropolitana e Paese di appartenenza, valore percentuale, media 2010-2013.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE e Brookings Institute, 2017.

10 - L'OCSE stima che al raddoppiare della popolazione di un'area urbana i livelli di produttività crescono tra il 2% e il 5%.

9 - La definizione di città (tecnicamente "area urbana") varia da Paese a Paese secondo diversi criteri legati alla dimensione della popolazione, alla densità abitativa, al livello di infrastrutture e alla tipologia di attività economica. A livello internazionale, una delle definizioni più utilizzate (in 101 Paesi) è il livello minimo della popolazione da 5.000 abitanti in su. Per quanto riguarda le Città Metropolitane il criterio utilizzato dall'OCSE è pari alla popolazione superiore a 500.000 abitanti.

Le città metropolitane in Italia sono 14 (Milano, Venezia, Torino, Bologna, Firenze, Genova, Roma, Napoli, Cagliari, Bari, Messina, Palermo, Catania e Reggio Calabria) e contano per:

- circa il 36% della popolazione nazionale;
- più del 40% del valore aggiunto;
- più del 30% dell'export;
- più del 35% del totale nazionale di occupati;
- il 35% del totale delle aziende italiane e il 56% delle imprese multinazionali estere operanti nel Paese;
- circa il 50% delle start-up innovative;
- più del 50% delle Università e il 100% dei Politecnici.

Anche in Italia le città metropolitane sono un volano per lo sviluppo e si connotano come "centri di accumulazione" di risorse umane, economiche e finanziarie, accelerando le dinamiche di crescita a beneficio dei territori di riferimento e del sistema-Paese nel suo complesso. A livello aggregato dal 2007 al 2014 hanno registrato un tasso medio annuo composto di crescita del valore aggiunto di +1,2%, rispetto al +0,7% del dato medio italiano.

Nel complesso, dinamiche accelerate rispetto alla media del Paese si ritrovano anche per quanto riguarda l'attrattività, in particolare internazionale. Nelle aree metropolitane italiane si concentra infatti la maggior parte (56%) delle imprese multinazionali estere (circa 7.000 su 12.400) insediate in Italia. Di queste, il 65% ha sede nei Comuni capoluogo metropolitani, con un andamento però molto differenziato tra le singole realtà metropolitane. Nel complesso, circa il 70% degli investimenti diretti esteri (IDE) in entrata in Italia è catalizzato dalle città metropolitane, a dimostrazione che l'attrattività internazionale di ogni territorio è strettamente legata alla presenza di grandi poli urbani, in grado di posizionarsi in maniera univoca e riconoscibile nel panorama internazionale. Le città metropolitane pesano anche in modo significativo a livello territoriale nell'attrazione di IDE: nei casi di Milano, Roma e Genova, le città metropolitane hanno attratto nel periodo 2003-2009 la quasi totalità degli investimenti esteri in entrata nella Regione di appartenenza.

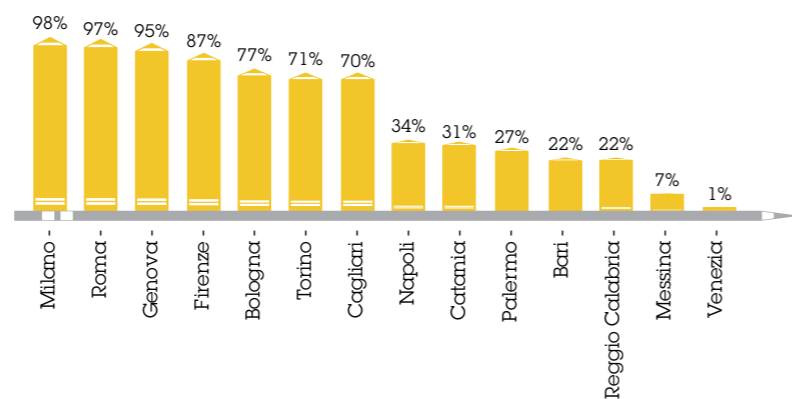


Figura 3.10. Quota di IDE nella città metropolitana rispetto a IDE nella Regione di riferimento, valore percentuale, media 2003-2009. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2017.

Le città metropolitane sono catalizzatori di innovazione e ricerca, grazie alla concentrazione di Università, centri di ricerca, start-up e incubatori di impresa, che ne fanno dei poli di un importante patrimonio di risorse economiche, produttive, know-how tecnologico e scientifico. In particolare, in media, quasi il 5% degli occupati delle città metropolitane sono impiegati nei settori ad alta tecnologia della manifattura e dei servizi e da queste aree proviene il 50% dei brevetti registrati all'European Patent Office (EPO).

A livello italiano, merita un particolare focus la **macro-Regione del Nord-Ovest** (Lombardia, Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta), che comprende tre delle città metropolitane tra le più importanti in Italia: Milano, Torino e Genova.

L'area del Nord-Ovest rappresenta da anni un motore economico del Paese. Solo in queste 4 Regioni, infatti, viene generato il 32,3% del PIL del Paese, evidenza che fa del Nord-Ovest **l'area più ricca e competitiva d'Italia**: si tratta, infatti, della macro-regione in cui si concentra il 29,3% delle imprese italiane con il 32,6% del totale degli occupati e del principale polo di attrattività per gli Investimenti Diretti Esteri (il 64,9% del totale nazionale). Una analisi comparata mette in evidenza come quest'area sia paragonabile ad altri importanti motori economici d'Europa: Nordrhein-Westfalen; l'Île-de-France; Baden-Württemberg.

	PIL	PIL Pro-capite	Popolazione
Nordrhein-Westfalen	647 mld Euro	36.500 Euro	17,9 mld
Île-de-France	660 mld Euro	54.600 Euro	12,1 mld
Baden-Württemberg	462 mld Euro	42.800 Euro	10,9 mld
Nord-Ovest	537 mld Euro	33.300 Euro	16,1 mld

Figura 3.11. I principali motori economici d'Europa a confronto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT e Eurostat, 2017.

I risultati positivi dell'area Nord-Ovest possono essere compresi meglio se si analizzano le potenziali sinergie di Lombardia, Piemonte e Liguria e, in particolare, delle **tre città metropolitane che rappresentano il "vecchio triangolo industriale" e che sono il perno e la base su cui si fonda la macro-area**. Partendo dal settore agricolo, infatti, in quest'area si concentrano 109.000 occupati totali e viene generato il 17,5% del valore aggiunto dell'agricoltura italiana. La quota di valore aggiunto del settore manifatturiero attribuibile a queste 3 Regioni è invece del 39,7%. Con più di 30 hub logistici intermodali, le tre Regioni - e in particolare la Liguria - concentrano nel proprio territorio il 55,2% del traffico di container italiano. Inoltre, per quanto riguarda l'ambito dell'innovazione e della ricerca, nel Nord-Ovest - grazie soprattutto al contributo della Lombardia - si concentrano il 32,3% dei ricercatori di tutta Italia, il 30,7% delle start-up e viene generato il 36,5% della spesa in Ricerca & Sviluppo.

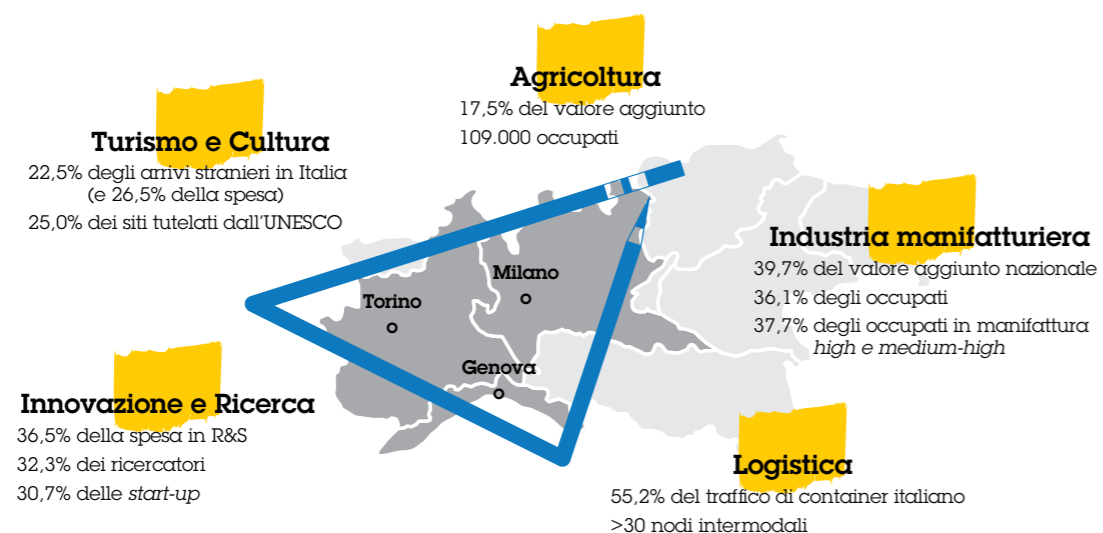


Figura 3.12. Le caratteristiche complementari di Lombardia, Piemonte e Liguria.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT e altre fonti, 2017.

Concentrandoci sull'innovazione emerge il ruolo di primaria importanza della Lombardia: 28,0% delle pubblicazioni scientifiche; 12 Istituti del Consiglio Nazionale delle Ricerche; più del 30% dei brevetti depositati in Italia; 14 università; 26% del valore del sistema culturale nazionale.



Figura 3.13. La Lombardia si conferma come il vero hub di innovazione del nostro Paese.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017.

A Milano inoltre sta trovando realizzazione un esempio di successo di collaborazione tra attori pubblici e privati per il potenziamento della ricerca e il posizionamento del territorio tra le eccellenze scientifiche internazionali: il **Parco della Scienza, del Sapere e dell'Innovazione**. Si tratta di un parco scientifico e tecnologico i cui impatti andranno oltre la sfera economica, e includeranno aspetti legati alla tutela e salvaguardia della salute, dell'ambiente, al progresso culturale, all'integrazione sociale e allo sviluppo di un senso di appartenenza ad una comunità ampia e internazionale.

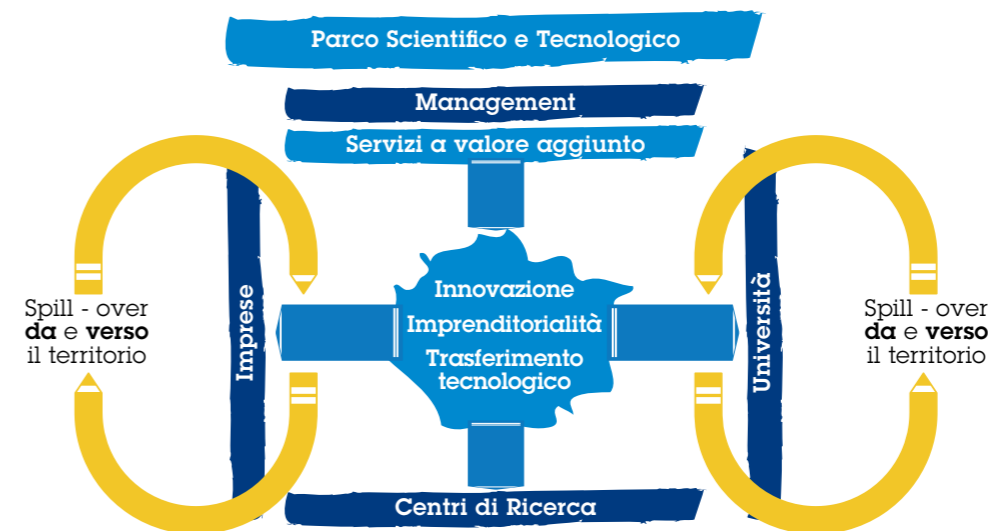


Figura 3.14. "Impatto socio-economico dei primi insediamenti nel Parco della scienza, del sapere e dell'innovazione".
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017.

Tutti questi elementi portano all'attenzione di tutti il ruolo dei "centri urbani" e delle città come catalizzatori di talenti e giovani e luoghi in cui settori con una componente creativa molto alta – come quello della comunicazione – possono trovare un "terreno fertile" di sviluppo, oltre che importanti occasione di business.

3.2.3. La crescita delle Piccole e Medie Imprese

Come già illustrato nel Capitolo 2, la crescita economica italiana non sta beneficiando della componente di investimenti pubblici.

Con investimenti pubblici ridotti, il rilancio dell'economia passa per l'accelerazione degli investimenti privati, in assenza dei quali non può esserci né crescita né lavoro. Una delle variabili in grado di potenziare questa componente è la dimensione aziendale. L'Italia, tuttavia, deve confrontarsi con un problema strutturale di nanismo che gli impedisce di liberare a pieno il potenziale del settore privato. La crescita dimensionale delle piccole e medie imprese è una priorità per il sistema-Paese.

Suddividendo le imprese manifatturiere italiane in 5 classi di fatturato emerge come la struttura del settore risulti molto sbilanciata verso la piccola dimensione (imprese con un fatturato minore di 10 milioni di Euro), che caratterizza più del 90% delle società di capitale prese in considerazione.

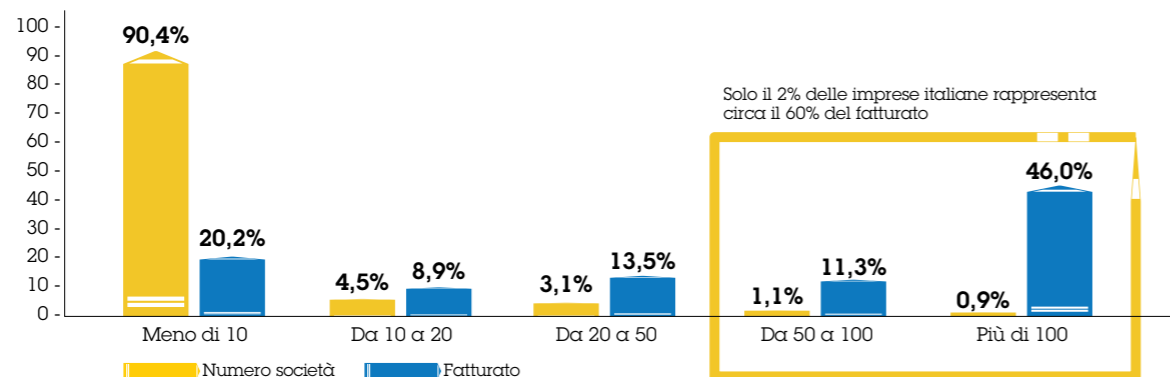


Figura 3.15. Numero di imprese e contribuzione al fatturato per cluster dimensionale, valore percentuale, 2015. L'analisi considera circa 140.000 imprese manifatturiere italiane (codice ATECO da 10 a 32). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

La peculiarità del tessuto imprenditoriale italiano viene messa ancora più in risalto dal confronto con i "Big 5" europei: il numero di PMI manifatturiere in Italia (403.000) è il doppio rispetto a quello di Francia (207.000) e Germania (204.000).

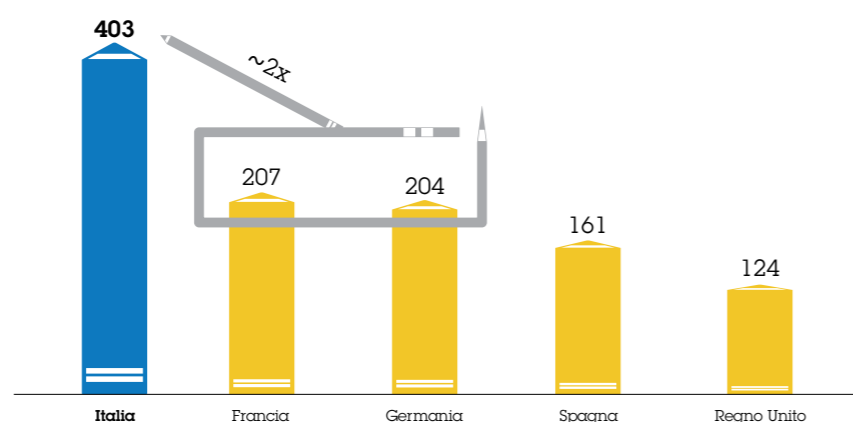


Figura 3.16. Numero di PMI manifatturiere nei Paesi EU-Big 5, migliaia, 2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

L'incremento della dimensione media aziendale porterebbe a benefici strutturali, in quanto le aziende di maggiori dimensioni hanno evidenti vantaggi competitivi rispetto alle piccole e medie imprese. In particolare sono caratterizzate da una **maggiore capacità di servire i mercati esteri**, vista la loro maggiore efficacia nello sviluppo di canali di vendita alternativi e la loro maggiore attrattiva nei confronti dei migliori talenti e delle migliori competenze: tratto, quest'ultimo che permette a queste di disporre di una struttura manageriale efficace e in grado di gestire scenari caratterizzati da maggior complessità. Un tessuto imprenditoriale e produttivo competitivo deve comporsi di aziende di diverse taglie, in cui quelle di minori dimensioni possono sostenere il successo dei campioni nazionali, ai quali spetta il compito di **creare sul territorio le condizioni per garantire la sostenibilità nel lungo termine** e adeguati ritorni alle prime.

Analizzando la redditività (EBITDA/Fatturato) per classe dimensionale si nota che le aziende di maggiori dimensioni (con fatturati superiori ai 500 milioni di Euro) distanziano di quasi 3 punti percentuali quelle imprese con fatturato entro i 20 milioni di Euro.

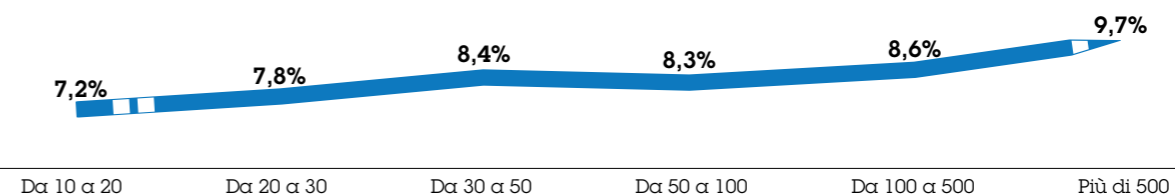


Figura 3.17. EBITDA delle imprese italiane per classi di fatturato (milioni di Euro, % del fatturato), 2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

Ad imprese di maggiori dimensioni è associata anche una maggiore capacità di strutturare modelli di business efficienti e ottimizzati, in grado di:

1) remunerare con maggiore efficacia gli investimenti;

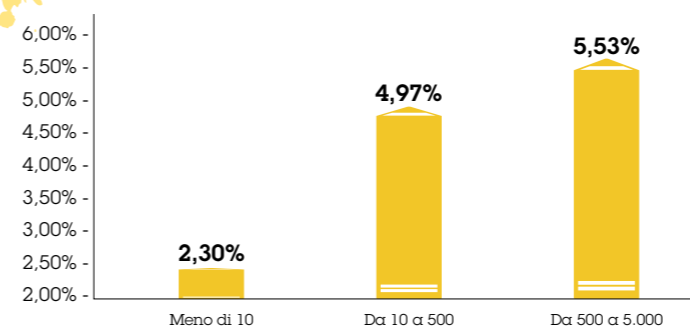


Figura 3.18. Return on Assets (ROA) delle imprese italiane per classi di fatturato, milioni di Euro, percentuale del fatturato, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

2) ottenere un profilo di solidità finanziaria migliore;

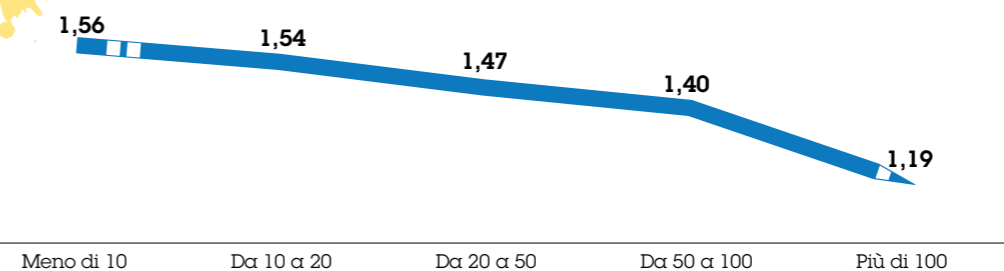


Figura 3.19. PFN/EBITDA delle imprese italiane per classi di fatturato, milioni di Euro, percentuale del fatturato, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

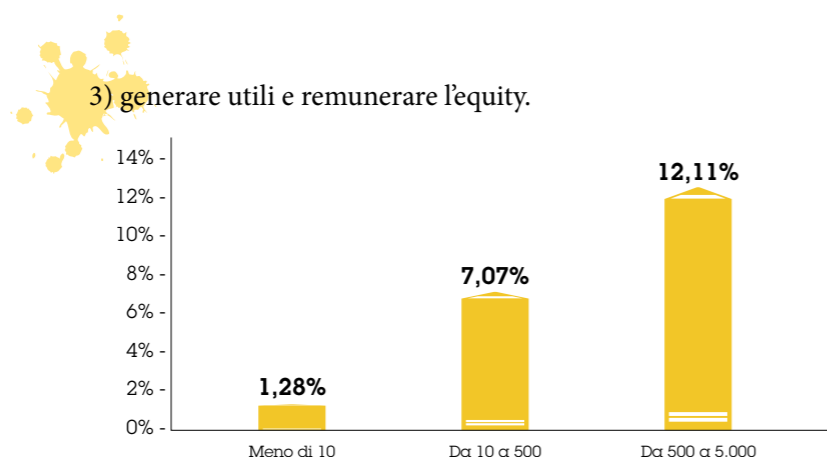


Figura 3.20. Return on Equity (ROE) delle imprese italiane per classi di fatturato, milioni di Euro, percentuale del fatturato, 2016.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

Per questi risultati, le imprese di maggiori dimensioni vengono considerate più attrattive dagli investitori.

Confrontando la crescita (CAGR) del patrimonio netto delle aziende appartenenti alle diverse classi dimensionali nel periodo 2010-2015 emerge come quelle di maggiori dimensioni abbiano fatto registrare, in media, tassi doppi rispetto al resto del settore.

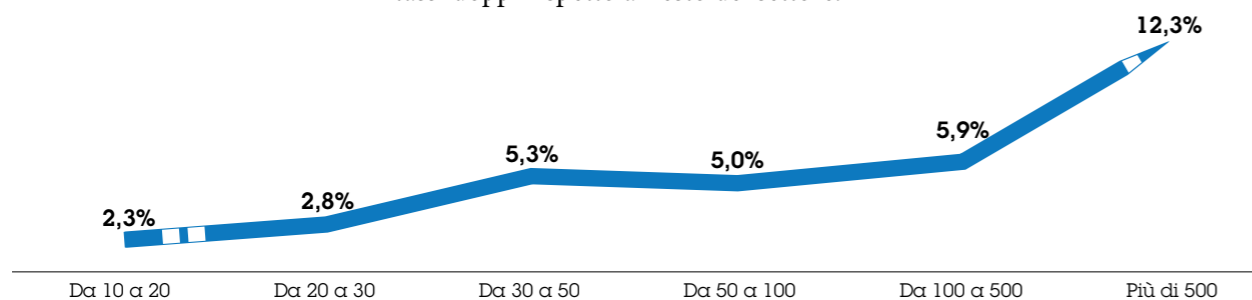


Figura 3.21. CAGR Equity delle imprese italiane per classi di fatturato, milioni di Euro, valore percentuale, 2010-2015.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

Questa vocazione alla crescita mette a disposizione delle grandi aziende una maggiore quantità di risorse finanziarie per sostenere la propria competitività nel tempo. Anche la propensione ad investire, infatti, è una variabile che se analizzata risulta strettamente legata alla discriminante dimensionale: se le aziende più piccole reinvestono in media solo l'1,2% del proprio fatturato, quelle di maggiori dimensioni arrivano fino a quasi il 3,0%.

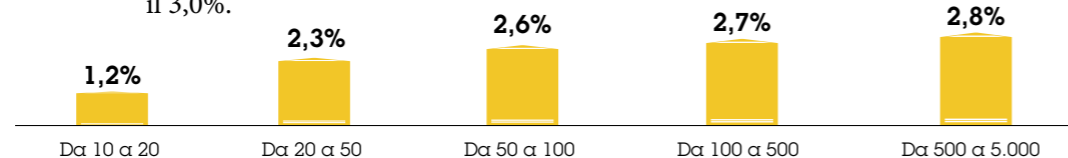


Figura 3.22. Investimenti complessivi delle imprese italiane per classi di fatturato (milioni di Euro, percentuale del fatturato), 2014.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2017.

In conclusione, dalle analisi condotte appare evidente come puntare a misure sia industriali, sia fiscali, che possano incentivare la crescita dimensionale delle aziende italiane permetterebbe non solo di aumentare le performance del sistema-Paese nel lungo termine, ma innescherebbe anche un circolo virtuoso di investimenti da parte delle imprese, sostenendo nel tempo lo slancio competitivo, con ricadute positive in termini occupazionali e di attrattività.

3.2.4. La gestione e comunicazione dell'immagine-Paese all'estero

L'Italia ha un brand forte e di eccellenza in molti ambiti dell'industria e dei servizi, ma al contempo si confronta con luoghi comuni radicati nel percepito all'estero che, nel tempo, si sono sedimentati e tendono a distorcere la percezione complessiva del Paese dal punto di vista istituzionale, economico e sociale¹¹.

Ad esempio, l'Italia viene rappresentata con riferimento alla moda, al cibo e al patrimonio culturale, così come spesso è associata a malavita, corruzione, illegalità, poca capacità di gestione di eventi complessi.

Al fine di migliorare la percezione del nostro Paese e massimizzare il valore del brand Italia, è necessario attivare una **strategia nazionale di branding**.

La strategia, per la sua formulazione e implementazione, dovrebbe avere:

- un "national brand steering committee" di **indirizzo strategico-politico**, sotto la guida dei Vertici dello Stato (es. Primo Ministro o Presidente della Repubblica);
- una **task force multidisciplinare tecnica** che "progetti" l'immagine-Paese e i suoi attributi caratterizzanti, in accordo con la visione di sviluppo industriale, economico e sociale del Paese, a sua volta da definire.

Con riferimento a quest'ultimo punto, si dovrebbe procedere (elementi essenziali) ad effettuare:

- un'analisi strutturata del percepito (e degli stereotipi) associati all'attuale immagine del Paese e di quello che ci si aspetta (o aspetterebbe) dall'Italia;
- una verifica della coerenza tra l'immagine-Paese attuale e l'immagine dei brand-guida e dei prodotti del Made in Italy;
- la messa a punto del sistema valoriale collegato alla nuova immagine-Paese, in continuità con le sue componenti tradizionali (storia e cultura, creatività, design, turismo, benessere e stile di vita), ma in una chiave innovativa, ingaggiando gli stakeholder nazionali di riferimento (industria, commercio, media, ecc.);
- la promozione di un'immagine coordinata che tenga conto delle diverse iniziative promosse a livello internazionale (attrazione investimenti, supporto a ricerca e innovazione, strategia turistica, ecc.).

¹¹ - Per maggiori approfondimenti si veda anche il Rapporto Global Attractiveness Index 2017 di The European House - Ambrosetti.

In tal senso, alcune azioni utili possono essere:

- **l'ingaggio di agenzie di comunicazione per identificare gli elementi su cui agire e in grado di spostare il percepito dei cittadini**, sia nazionali che esteri, dagli elementi che storicamente hanno caratterizzato il Paese verso elementi più moderni;
- la realizzazione di **analisi di percezione del brand Paese nei maggiori mercati di esportazione** attuali e potenziali per capire che tipo di messaggi diffondere e con quali modalità;
- la creazione di **campagne pubblicitarie lanciate e diffuse in tutto il mondo** in modo capillare e l'intensificazione delle relazioni pubbliche internazionali;
- la **valorizzazione delle persone e delle storie di successo del Paese**, facendo leva sul fatto che il brand nazionale debba incorporare, in primis, i valori e lo spirito delle persone che lo vivono e ne amplificano il successo;
- l'avvio di intense campagne sui Social Network, non solo per fare attività di promozione ma anche per sondare i sentimenti e le percezioni dei cittadini.

Le Istituzioni hanno già avviato un percorso volto a valorizzare i tratti distintivi del "saper fare" italiano – con il lancio, ad esempio, della campagna "Vivere all'italiana"¹² – ma è necessario fare di più, coordinando le azioni e le proposte di tutti i principali stakeholder che possono agire sul percepito del Paese, comprese le Associazioni di rappresentanza dei settori e delle imprese.

Comunicare i punti di forza del Paese, in Italia e all'estero, deve rappresentare in sintesi un tassello fondamentale delle strategie di crescita future.



¹² - "Vivere all'italiana" è la strategia di promozione integrata messa a punto dal Ministero degli Esteri, dal MIUR, dal MiBACT e dal MiSE, per rilanciare la cultura e quindi l'economia italiana nel mondo.

GLI IMPATTI DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA SULLE IMPRESE E IL SETTORE DELLA COMUNICAZIONE

4.1 Tecnologia e lavoro: implicazioni per il settore della comunicazione

4.1.1. Le opportunità create dal progresso tecnologico e dall'automazione

Il progresso socio-economico e culturale delle principali economie mondiali è stato storicamente scandito da alcune grandi rivoluzioni i cui effetti si sono tradotti in un aumento complessivo di benessere e ricchezza. Ad esempio, analizzando gli impatti delle 3 rivoluzioni industriali¹ sul Prodotto Interno Lordo (PIL) pro-capite delle principali economie mondiali, si confermano le implicazioni positive derivanti dall'innovazione tecnologica.

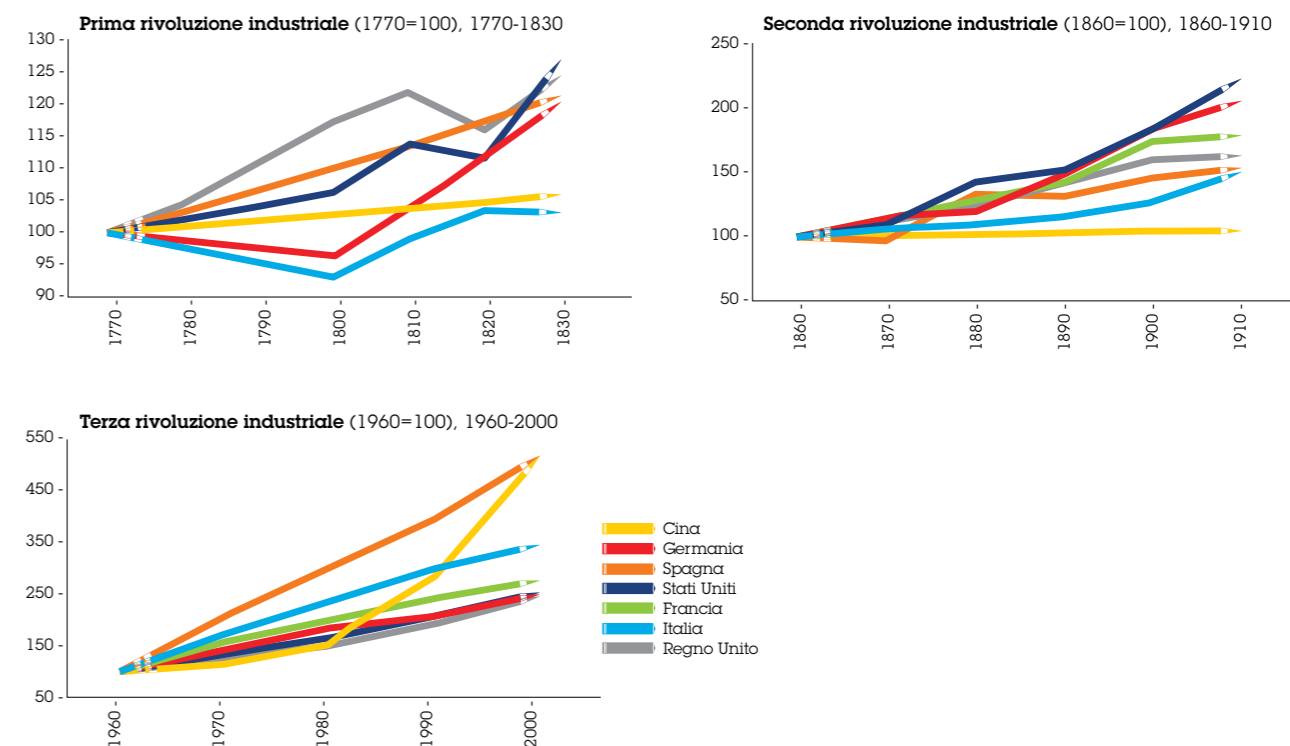


Figura 4.1. Andamento del PIL pro-capite nel corso delle tre rivoluzioni industriali, numeri indice, 1770-1830, 1860-1910, 1960-2000.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Clio-Infra, 2017.

¹ - L'avvento delle tre rivoluzioni industriali è coinciso con l'introduzione di alcune importanti tecnologie e innovazioni, che hanno generato forti discontinuità nel modo di produrre, commercializzare e vivere:

- Prima rivoluzione industriale (1770-1830): introduzione delle macchine a vapore con impatto sullo sviluppo dei settori tessile, metallurgico, trasporti e comunicazioni.
- Seconda rivoluzione industriale (1860-1910): introduzione dell'elettricità, dei prodotti petroliferi, chimici e farmaceutici.
- Terza rivoluzione industriale (secondo dopoguerra): introduzione dell'elettronica, della telematica e dell'informatica.

Focalizzandoci sull'ultima rivoluzione, quella più vicina a noi, che ha visto la diffusione di internet e delle tecnologie ICT e dato avvio all'automazione dei processi produttivi attualmente in corso, il PIL è risultato da 2,5 a 5 volte più elevato rispetto al 1960.

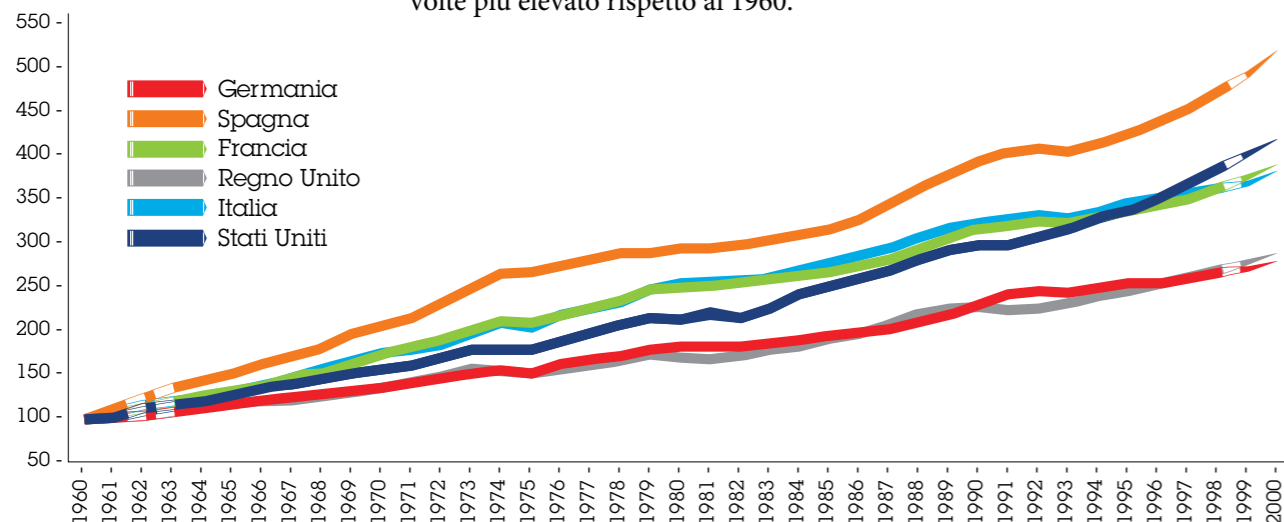


Figura 4.2. Andamento del PIL, valori reali (1960=100), 1960-2000. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Clio-Infra, 2017.

Anche la povertà è scesa di 37 punti percentuali dal 1960 al 2000 e di ulteriori 20 punti percentuali dal 2000 al 2016.

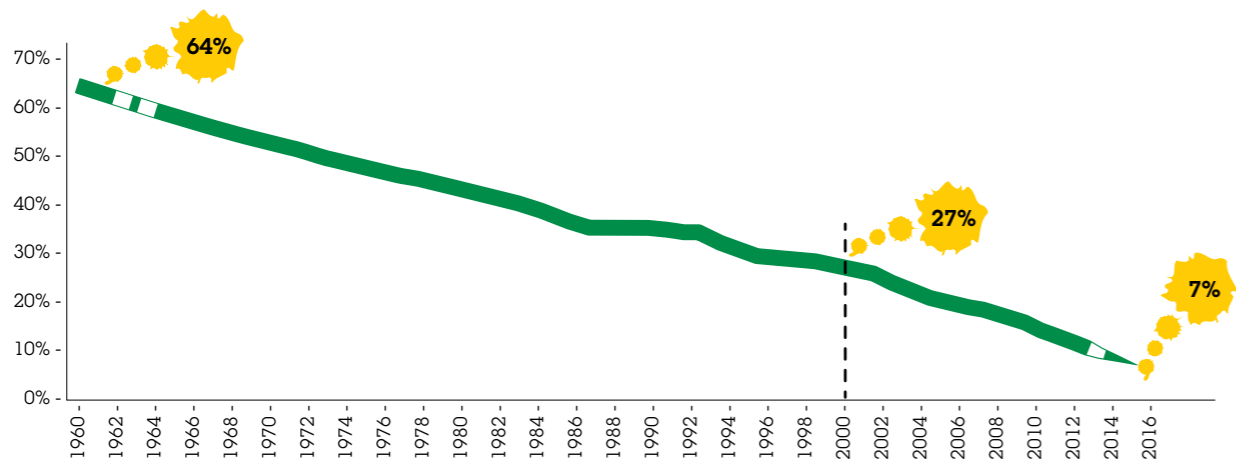


Figura 4.3. Popolazione sotto la soglia di povertà (124 \$ al mese) sul totale della popolazione mondiale, valore percentuale, 1960-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2017.

Quello che oggi viviamo è il quarto ciclo di sviluppo delle economie capitalistiche, caratterizzato dalle tecnologie legate all'Internet of Things (IoT), dalla Robotica, dagli strumenti di Big Data Analytics, dalla Manifattura Additiva. La **quarta rivoluzione industriale**, nota anche con il nome di Rivoluzione 4.0, si caratterizza per lo sviluppo e diffusione di una serie di tecnologie digitali che, pur non essendo necessariamente del tutto nuove, stanno andando incontro a una evoluzione sostanziale, resa possibile da una disponibilità di dati che non ha precedenti nella storia.

L'innovazione tecnologica generata dalla quarta rivoluzione industriale si differenzia da quelle che l'hanno preceduta per una serie di caratteristiche:

- non punta alla mera riduzione dei costi di sviluppo e produzione ma ad una completa trasformazione degli assetti organizzativi, in cui i nuovi paradigmi di produzione e organizzazione del lavoro risiedono nei concetti di fabbrica intelligente, flessibilità, agilità, personalizzazione di massa, relazione "one-to-one" con il cliente;
- investe tutti i settori di mercato e le diverse aree aziendali ed è completamente orizzontale, coinvolgendo indistintamente industrie, istituzioni, cittadini, ecc.;
- nelle aziende non è più sufficiente promuovere la semplice adozione delle tecnologie digitali, ma è necessario un cambiamento di approccio da parte di imprenditori, manager e lavoratori, che devono dotarsi di una forte capacità di visione, di interpretazione e anticipazione di trend ma anche di attenzione e gestione continua della relazione con il cliente.

Le tecnologie della rivoluzione digitale² hanno un **potenziale impatto in termini di sostituzione della forza lavoro** e la loro implementazione deve pertanto essere gestita in modo che le opportunità create vadano quanto meno a compensare gli eventuali impatti negativi associati. Questo vale per tutti i settori e, quindi, anche per gli operatori della comunicazione che devono partecipare proattivamente ai processi di trasformazione in corso, per non subirne passivamente le conseguenze.

In una recente ricerca³, The European House – Ambrosetti ha stimato l'impatto dell'automazione sul mercato del lavoro in Italia.

L'automazione del lavoro

Con il termine automazione si intendono tutte quelle tecnologie capaci di gestire sistemi meccanici e processi fisici o logici a complessità variabile, riducendo la necessità dell'intervento umano. Queste innovazioni hanno iniziato a diffondersi con la terza rivoluzione industriale (1960-2000) all'interno delle aziende, dapprima come strumenti di meccanica e successivamente sotto forma di sistemi integrati con dispositivi software e sistemi di oggetti collegati in rete (Internet of Things). Negli anni l'automazione è entrata a far parte delle vite di tutti, è diventata un fenomeno non solo legato alla sfera lavorativa e ha contribuito all'aumento del tempo libero a disposizione delle persone (si pensi alle operazioni effettuate dai più moderni apparecchi elettrodomestici).

Fonte: Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", 2017.

2 - Si individuano otto tecnologie associabili alla quarta rivoluzione industriale: Internet of Things (IoT); Big Data Analytics; Cloud Computing; Manifattura Additiva; Robotica; Realtà Aumentata; Cognitive Computing; Cybersecurity.

3 - La Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento" è stata presentata in occasione della 43esima edizione del Forum "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive" (1,2,3 settembre 2017, Cernobbio - CO).

L'automazione è diventata uno dei più importanti **driver per lo sviluppo e la competitività delle imprese**, in quanto può aumentarne l'efficienza e la produttività, fattori rilevanti anche per la crescita dei salari e degli standard qualitativi di vita.

Per contro, il diffondersi dell'automazione nelle aziende ha portato ad una **crescita della domanda di personale specializzato**, capace di interfacciarsi con la tecnologia e con il linguaggio digitale, riducendo invece la richiesta di personale non qualificato. Nei prossimi anni questo cambiamento potrebbe provocare una graduale polarizzazione delle competenze e della ricchezza solo in alcuni individui o fasce privilegiate della società, aumentando le disparità sociali ed economiche già esistenti. Inoltre, data la diffusione di tecnologie sempre più avanzate e capaci di svolgere attività complesse, il fenomeno potrebbe interessare in via sempre maggiore anche i lavoratori più specializzati e remunerati (i c.d. colletti bianchi).

Secondo le stime di The European House – Ambrosetti, la percentuale di perdita del posto di lavoro associata all'automazione⁴ è pari al **14,9% del totale dei lavoratori italiani** (corrispondente a 3,2 milioni di persone).

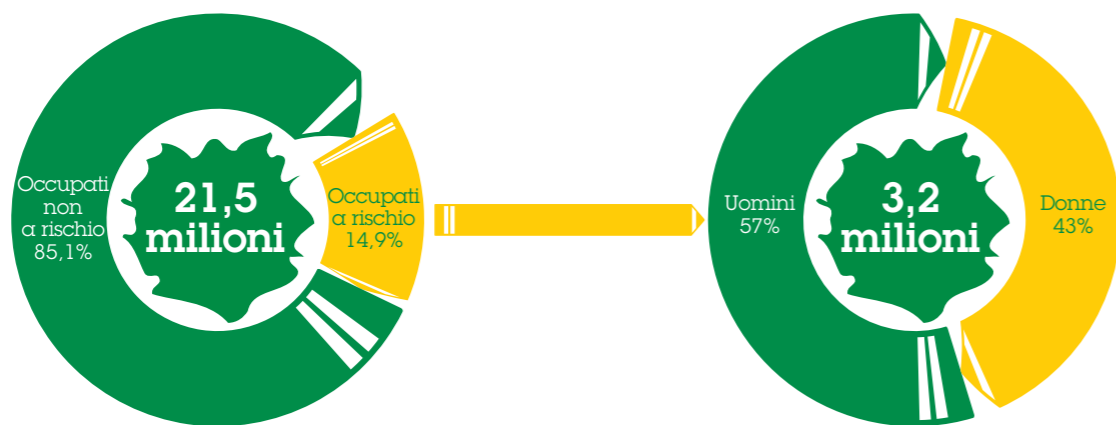


Figura 4.4. Occupati a rischio vs occupati non a rischio di automazione (grafico a sinistra) e occupati a rischio di automazione divisi per sesso (grafico a destra), valore percentuale, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2017.

Associata a questa perdita occupazionale, è stato stimato l'impatto sui consumi assumendo che la perdita del posto di lavoro non comporti, nell'immediato, l'annullamento della spesa per consumi, grazie alla possibilità di attingere ai risparmi e alla presenza di ammortizzatori sociali. Secondo le stime di The European House – Ambrosetti la **contrazione dei consumi è pari a circa il 60%** (43,1 miliardi di Euro).

4 - La classificazione delle professioni CP 2011, utilizzata nella Ricerca, si compone di 5 livelli di aggregazione gerarchici: Livello I - 9 categorie professionali; Livello II - 37 categorie professionali; Livello III - 129 categorie professionali; Livello IV - 511 categorie professionali; Livello V - 800 categorie professionali. I dati con campioni statisticamente significativi sono disponibili al Livello III di aggregazione che mappa 129 categorie professionali. Fonte: Istat, 2017.

Scenario Base: 14,9% di posti di lavoro a rischio				
Lustri di riferimento	Posti di lavoro a rischio (unità/anno)	Riduzione dei consumi (Mln di Euro/anno)	Riduzione del PIL (Mln di Euro/anno)	Riduzione del gettito fiscale (Mln di Euro/anno)
2018-2023	128.491	1.685,5	2.804,5	1.217,2
2024-2028	224.859	2.949,7	4.907,9	2.130
2029-2033	289.104	3.792,4	6.310,2	2.738,6
Totale sui 15 anni	3.212.270	43.138,2	70.113,4	30.429,3

Figura 4.5. Posti di lavoro a rischio e riduzione dei consumi, del PIL e del gettito fiscale nello scenario delineato. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2017.

Una contrazione significativa dei consumi si ripercuote anche sul PIL del Paese: l'impatto su questa variabile in 15 anni è pari a circa **70,1 miliardi di Euro**⁵.

A fronte di questo dato complessivo, siamo andati in profondità analizzando il rischio di automazione per singolo settore (secondo la classificazione ATECO 12): i comparti maggiormente a rischio di sostituzione uomo-macchina sono il settore agricoltura e pesca (25%), il settore del commercio (20%) e quello manifatturiero (19%). Tra i settori che presentano le percentuali più basse troviamo il comparto **istruzione e servizi per la salute** con il 6% (-19 punti rispetto ad agricoltura e pesca e -9 punti rispetto alla percentuale media di rischio registrata in Italia) e il **settore dei servizi di informazione e comunicazione** (9%).

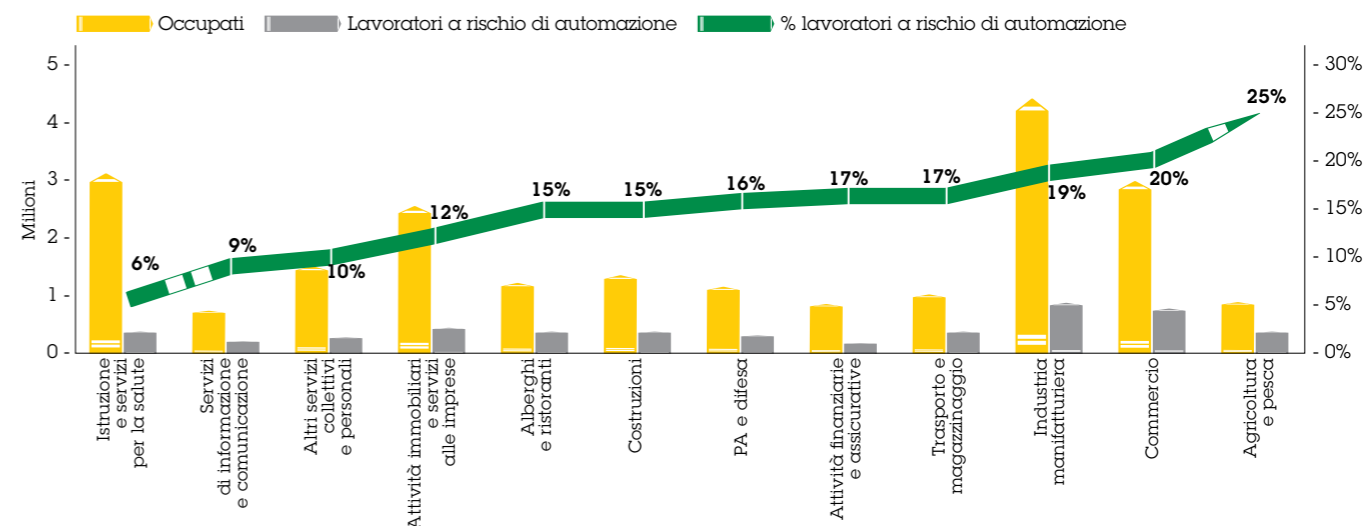


Figura 4.6. Lavoratori a rischio di automazione, suddivisione per settore (a sinistra) e lavoratori a rischio di automazione, valore in percentuale degli occupati (a destra). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Frey et al. 2016 e Istat 2017.

5 - I consumi privati valgono per più del 60% del PIL nel 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2017.

La spiegazione delle differenze tra settori riguarda la diversa composizione della forza lavoro dal punto di vista delle tipologie professionali. È più probabile che i professionisti del settore istruzione e salute (medici, infermieri, psicoterapeuti, ecc.) svolgano **mansioni complesse, poco sostituibili e con una elevata componente di interazione personale** rispetto all'industria manifatturiera (operai, tecnici, ecc.).

Un'altra variabile che sembra essere determinante per la riduzione del rischio di automazione è il **titolo di studio**. In particolare, i lavoratori con un diploma in belle arti o diploma di conservatorio (pari a circa 242.600) presentano il rischio più basso in assoluto, pari al 5%. Al contrario, sono i soggetti senza titolo di studio (pari a circa 106.900) a presentare il rischio più alto (21%).

Percentuali di rischio elevate sono registrate tra i soggetti con licenza media (rischio pari al 18%) e con diploma di maturità (rischio pari al 16%) che sono rispettivamente 6,0 e 8,5 milioni (pari al 67,8% della popolazione occupata).

Analizzando la correlazione lineare tra titolo di studio e rischio di automazione si ottiene un valore negativo pari a ($\rho = -0,88$), pertanto le due variabili si muovono in senso inverso: al crescere dell'una si riduce l'altra.

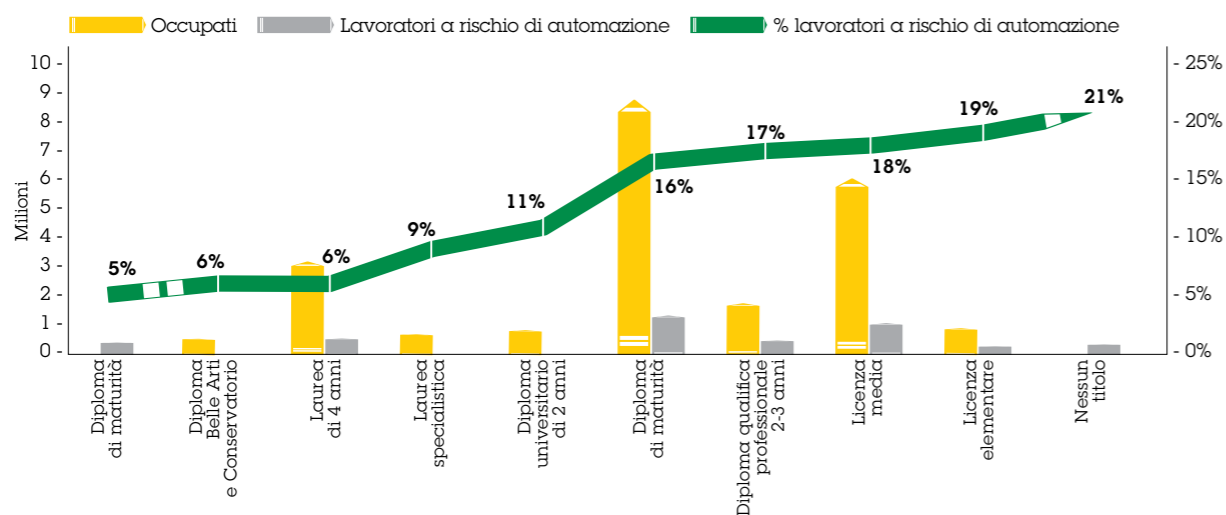


Figura 4.7. Lavoratori a rischio di automazione, suddivisione per titolo di studio (a sinistra) e lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra).
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Frey et al. 2016 e Istat 2017.

Il fatto che ad essere meno esposti al rischio siano i professionisti con diploma di Belle Arti o diploma di Conservatorio indica la **rilevanza assunta dalle capacità creative** nel determinare la minore sostituibilità. Il settore della comunicazione ha, per sua natura, una componente creativa, di personalizzazione e di interazione molto alta per cui, come messo in evidenza nel paragrafo successivo, i professionisti che eseguono le mansioni a più alto valore aggiunto ("core") dovrebbero essere meno esposti agli effetti di sostituzione uomo-macchina.

Per quanto riguarda l'area geografica di residenza, il minore rischio di automazione (pari al 14,6%) è registrato nel Centro-Italia e nel Nord-Ovest, che rappresentano rispettivamente il 21,4% e il 30,1% della popolazione attualmente occupata in Italia. Al contrario, il rischio di automazione per macro-regione più elevato è registrato nel Sud Italia (rischio pari al 15,5%, circa un punto in più rispetto a Centro e Nord-Ovest), in cui risiede il 26,4% degli occupati.

Nota metodologica

Le stime The European House - Ambrosetti sono state elaborate partendo dai dati della ricerca "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?" (C. B. Frey e M. A. Osborne, Technological Forecasting & Social Change, 2016) nella quale gli autori stimano la suscettibilità all'automazione delle mansioni riconducibili a 702 professioni classificate secondo la Standard Occupational Classification del Bureau of Labor Statistics degli Stati Uniti.

Questi valori sono stati poi associati alle professioni fornite da Istat (129 professioni), ripartite secondo la classificazione CP 2011, e successivamente rielaborati mediante l'utilizzo di un algoritmo proprietario affinché permettessero di individuare la percentuale di rischio di automazione per ogni occupazione. In seguito, è stato predisposto un database con dati forniti da Istat sull'occupazione per 67.229 tracciati, rappresentativi dei 21,5 milioni di occupati, corredati da molteplici variabili (professione, settore di appartenenza, livello di istruzione, sesso, area geografica, ecc.).

L'orizzonte temporale utilizzato per l'analisi è stato scelto facendo una ricognizione storica del punto di picco delle precedenti tre rivoluzioni industriali, dove per punto di picco si intende il momento nel tempo in cui la rivoluzione ha esplicitato al massimo livello la sua forza propulsiva prima di cominciare a rallentare.

Quello che abbiamo riscontrato è stato l'accorciarsi del tempo necessario al raggiungimento del punto di picco, passato dai 30 anni della prima rivoluzione ai 20 della terza, arrivando ad ipotizzare che per quest'ultima rivoluzione il punto di picco si raggiungerà ai 15 anni.

Fonte: Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", 2017.

Sulla base dell'analisi dei risultati delle elaborazioni della Ricerca di The European House - Ambrosetti si può affermare che le variabili utilizzate rappresentano delle proxy che consentono di tracciare un profilo abbastanza accurato e preciso delle caratteristiche che riducono il rischio di sostituzione uomo-macchina per un'occupazione:

- **non ripetitività** del lavoro svolto;
- **capacità creative e innovative** richieste per lo svolgimento delle mansioni;

- **complessità intellettuale e operativa** delle attività svolte (gestione e risorse del team su obiettivi differenti);
- **capacità relazionali e sociali** quali empatia, capacità di persuasione e abilità negoziali.

Tutte queste caratteristiche si applicano ai professionisti del settore creativo e della comunicazione.

4.1.2. Principali evidenze sul settore della comunicazione

Il carotaggio dell'analisi condotta da The European House – Ambrosetti sul settore della comunicazione interessa 3 categorie professionali (su 129), che includono specialisti del settore creativo, artistico, dello spettacolo, della pubblicità, del design e degli eventi:

- 1. Specialisti in discipline artistico-espressive:** comprendono professionisti che applicano conoscenze e capacità artistiche per fornire servizi e che concepiscono, creano ed eseguono performance artistiche in vari campi (gestione dell'immagine e della comunicazione, creazione di contenuti di comunicazione, loghi, brand, prodotti del design, pittura, rappresentazioni teatrali e cinematografiche, radiotelevisive, della musica ecc.).
- 2. Tecnici dei servizi ricreativi:** comprendono professionisti che presentano alla radio o alla televisione e che si occupano dell'organizzazione di performance artistiche e ricreative in teatri e luoghi pubblici e manifestazioni di altro tipo; professionisti che si occupano dell'implementazione dei palinsesti e dei programmi radiotelevisivi e che intrattengono e divertono il pubblico.
- 3. Tecnici della distribuzione commerciale e professioni assimilate:** i professionisti compresi in questa categoria si occupano di media e pubblicità, offrono servizi di consulenza di marketing, rappresentano artisti e atleti, controllano e seguono l'organizzazione commerciale delle imprese, agiscono in loro conto e le rappresentano presso i distributori all'ingrosso e al dettaglio.

Secondo le stime di The European House – Ambrosetti, nei prossimi 15 anni, il 4% gli specialisti del settore creativo, artistico, dello spettacolo, della pubblicità, del design e degli eventi è a rischio di perdita di occupazione a causa dell'automazione.

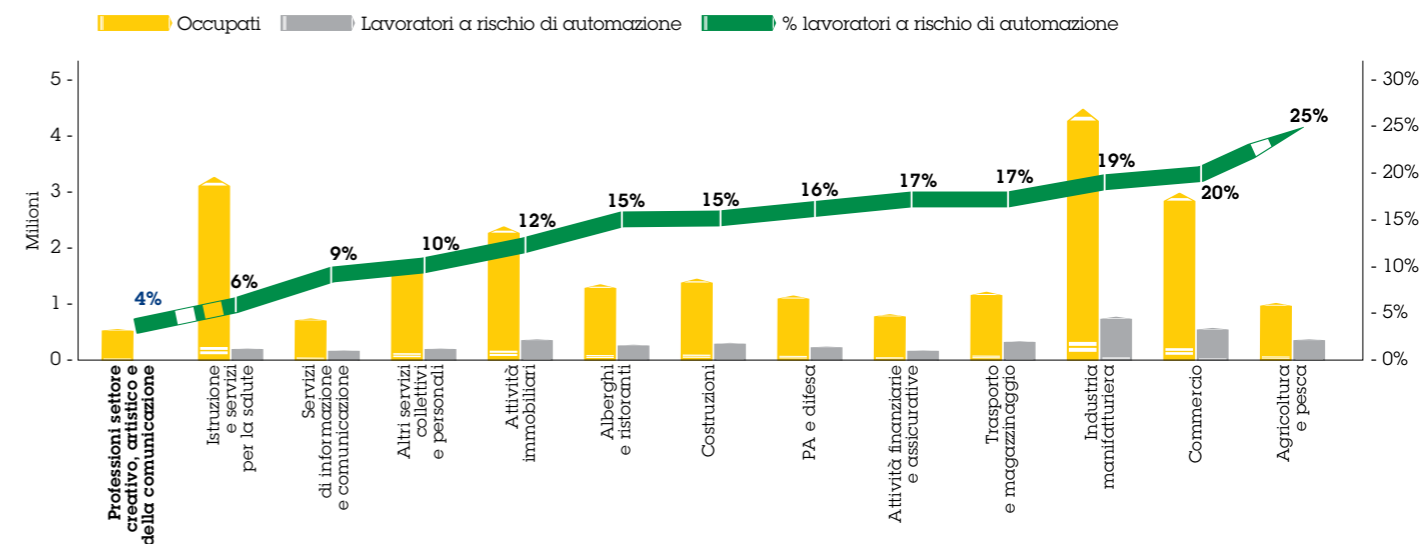


Figura 4.8. Focus su professionisti del settore creativo. Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra).
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Frey et al. 2016 e Istat 2017.

Anche se questa percentuale è molto bassa rispetto a quella calcolata per altri comparti industriali, è importante sottolineare alcuni aspetti:

- le categorie professionali considerate in questo approfondimento sul settore della comunicazione non riguardano **profili di supporto amministrativo e di back office**, che sono presenti in ogni attività e settore economico e che, invece, sono ad elevato rischio di automazione;
- queste evidenze (cautamente ottimistiche) non devono indurci a considerare il settore esente dalla necessità di effettuare opportuni **investimenti in formazione**, in un contesto in cui l'obsolescenza della conoscenza e delle competenze è sempre più veloce;
- la digitalizzazione delle imprese (e del consumatore) impone sempre nuove regole e forme di ingaggio e fidelizzazione dei clienti, che implicano una **conoscenza approfondita degli strumenti e soluzioni digitali** a disposizione per acquisire e gestire i dati, profilare il cliente ma anche misurare con sempre maggiore precisione l'accuratezza e l'efficacia degli investimenti in marketing e comunicazione;
- le possibilità di creazione di nuovi posti di lavoro nel settore creativo, del marketing e della comunicazione sono molto ampie, in particolare con riferimento ad alcune nuove figure professionali richieste come, ad esempio, quella del Data Scientist, per conoscere i consumatori e i loro bisogni latenti, formulando le più corrette strategie per il loro ingaggio e la loro retention.

Anche nel settore della comunicazione, dunque, la possibilità di sfruttamento e applicazione delle tecnologie digitali – molte delle quali hanno un ampio potenziale di sostituzione della forza lavoro anche in questo settore – deve essere gestita in modo che le opportunità create vadano quanto meno a **compensare gli eventuali impatti negativi associati alla rivoluzione digitale**.

Affinché ciò si verifichi è necessario che i decisori pubblici si impegnino per creare condizioni (soprattutto di contesto e culturali) favorevoli, riconoscendo il **potenziale di contribuzione di alcuni settori** (come quelli a medio-alta tecnologia e ad alto tasso di creatività) e definendo un piano di medio-lungo periodo che:

- incentivi gli investimenti in innovazione e Industria 4.0;
- promuova attività di formazione e aggiornamento permanente su temi legati all'applicazione di nuove tecnologie;
- ri-orienti i percorsi, non solo universitari ma anche scolastici, degli studenti.

L'Italia è chiamata ad accelerare questa fase di trasformazione, per diventare **parte attiva di un cambiamento che appare irreversibile**, pena l'allargamento del divario di produttività e tecnologico che caratterizza il nostro Paese rispetto ad alcuni benchmark a noi vicini come Germania e Francia. A tal proposito si ricorda che proprio il calo della produttività rappresenta ancora uno dei nodi critici dell'Italia.

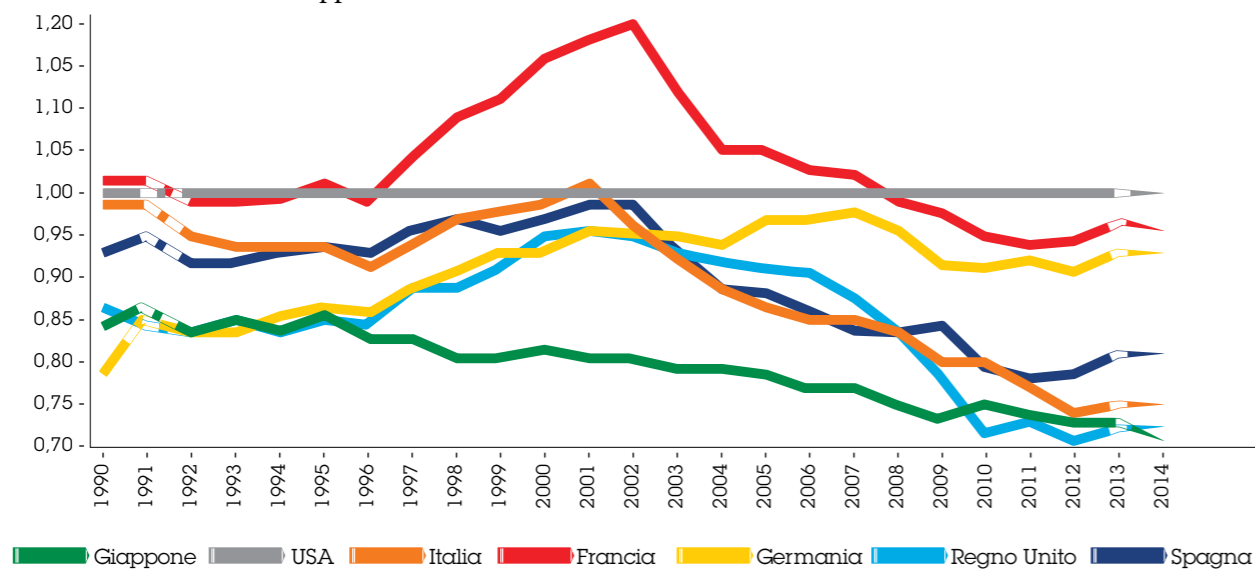


Figura 4.9. Total Factor Productivity, Stati Uniti, Giappone e i "Big 5" dell'Unione Europea, 1990-2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Federal Reserve Bank, 2017.

L'evoluzione tecnologica crea le condizioni per rilanciare la produttività (e quindi la competitività), a patto che i lavoratori e le imprese siano adeguatamente preparati a coglierne i benefici⁶.

In tal senso, un aspetto essenziale è la necessità per l'Italia di essere tra i Paesi "early adopter" delle nuove tecnologie, diventando un hub in grado di attrarre investimenti, talenti ma anche di riportare in Italia produzioni che attualmente vengono svolte all'estero (Reshoring), puntando sulle competenze del Made in Italy⁷.

6 - Per fare un esempio, le tecnologie 4.0 e i relativi processi di produzione industriale completamente automatizzati e interconnessi possono avere un impatto positivo e significativo sulla produttività, aumentando l'efficienza del lavoro e velocizzando i processi produttivi.

7 - I piani per l'Industria 4.0, oltre a posizionare i vari Paesi nella geografia del mondo digitale, hanno la specificità di consentire in molti casi attività di Reshoring, proprio perché l'utilizzo della tecnologia consente di ridurre i costi di produzione, rendendo i Paesi avanzati nuovamente competitivi sullo scenario globale. Per maggiori approfondimenti sul Reshoring si rimanda al Position Paper WPP/The European House - Ambrosetti 2015.

Perché l'Italia possa diventare un "early adopter" è necessario che si crei un contesto regolamentare e culturale adeguato, che costituisca la cornice ideale per l'applicazione delle nuove tecnologie all'attività economica.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 rappresenta sicuramente un passo importante in questa direzione ma occorre fare di più per creare un maggiore **orientamento culturale del Paese** verso la digitalizzazione.

4.2. La competizione nel mondo globale e digitale: sfide e implicazioni per le imprese

In un mondo in cui i confini geografici scompaiono, lo sviluppo dell'e-commerce è ormai un fenomeno consolidato: esiste un mercato globale, istantaneo e fatto di clienti digitali e questi elementi incidono profondamente sulle dinamiche di competitività dei Paesi e delle imprese. Ecco perché il fenomeno dell'e-commerce non può essere considerato separatamente da quello, più ampio, della trasformazione digitale.

Le previsioni riguardanti il **valore delle transazioni digitali al 2020** mostrano una crescita sostanziale (+72,5%) del giro d'affari dell'e-Retail (vendita al consumatore finale), passando dagli attuali 2.400 miliardi di Dollari a 4.100 miliardi di Dollari, per un valore pari al 15% del totale delle vendite al dettaglio.

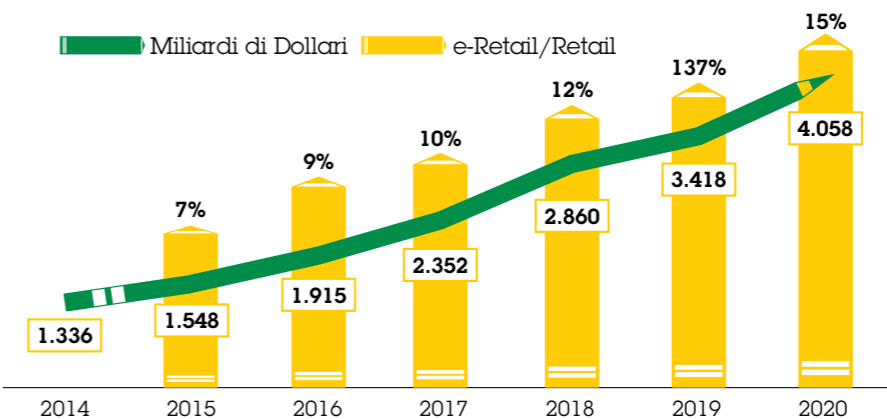


Figura 4.10. Crescita stimata dell'e-Retail globale, miliardi di Dollari e valore percentuale, 2014-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Netcomm e Statista, 2017.

L'Italia, tuttavia, non sembra ad oggi giocare una partita brillante nel mercato digitale europeo: con una quota di mercato del 3,1%, è indietro rispetto ad altri Paesi come il Regno Unito (29,4%) e la Germania (17,4%).

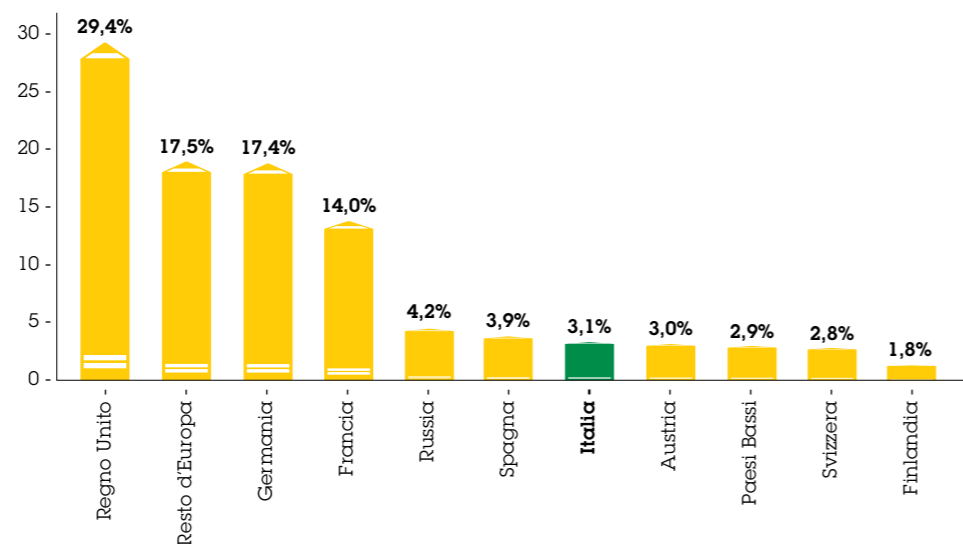


Figura 4.11. Quote di mercato dei Paesi europei attivi nelle-Retail, 2013.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Netcomm e Ecommerce Europe, 2014.

Considerando che gli utenti di internet in tutto il mondo sono circa 2,5 miliardi e che, di questi, più della metà siano soliti fare acquisti online, le imprese del nostro Paese stanno perdendo una grossa opportunità di mercato e l'attuale **saldo commerciale online negativo** (-2,5 miliardi di Euro) ne rappresenta il sintomo più evidente.

La rivoluzione è ancora più profonda di quello che appare: se nel 2020 si stima che il 15% del totale delle vendite al dettaglio si concretizzeranno tramite canale digitale, è anche vero che, le stesse tecnologie abilitanti del fenomeno, modificheranno profondamente le modalità di contatto che porteranno alla realizzazione del restante 85%.

Non è, dunque, unicamente un tema di come le imprese italiane possono conquistare quote del mercato digitale globale, ma la sfida riguarda anche la capacità delle stesse di rimanere in attività, ricavandosi e difendendo i propri spazi competitivi. Per raggiungere questo obiettivo, bisogna innanzitutto, rendersi conto che le dinamiche e i processi di acquisto stanno cambiando in maniera radicale, con un **consumatore "always connected"** (sempre connesso), costantemente esposto a nuovi punti di contatto con le imprese, le marche e i prodotti ("onlife retail").

Le tipologie di relazione tra gli attori di mercato, le modalità con cui instaurarle e i processi per gestirle stanno evolvendo di pari passo con gli avanzamenti delle potenzialità delle tecnologie e solo chi saprà interpretare il fenomeno in maniera tempestiva e corretta potrà rimanere sul mercato, senza essere disintermediato.

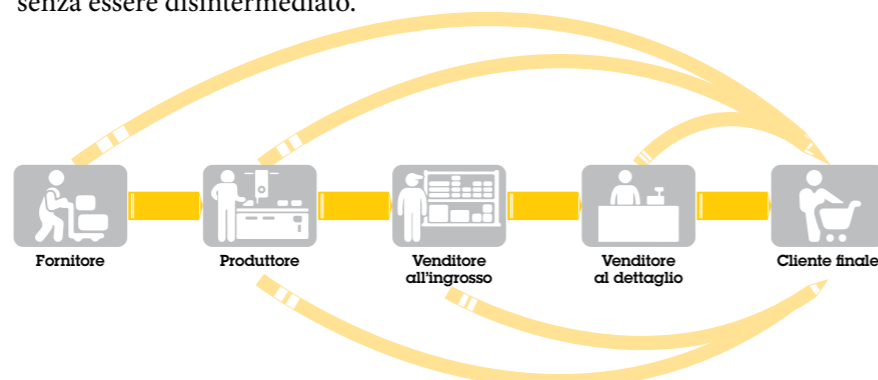


Figura 4.12. Le nuove tecnologie a disposizione degli attori di mercato abbattano le barriere tra filiera e consumatore finale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017.

Il mercato è sempre più costituito da **consumatori digitali**, che hanno regole di ingaggio proprie e non rispettano i classici limiti spaziali e temporali nell'affrontare il processo di acquisto. Questo è reso possibile dalle innovazioni tecnologiche e potenzialità analitiche che non accenna a rallentare: dai wearables ai Big Data, dall'IoT al multichannel, social e real time marketing, per finire con il pricing adattivo e il real-time inventory management.

Il cambiamento è profondo e sostanziale, con un paradigma economico che scardina le classiche concezioni riguardanti i player di mercato: tra i fattori critici di successo guadagnano un ruolo fondamentale le tecnologie abilitanti e la creazione di piattaforme online nell'ambito delle quali la quota di prodotti e servizi scambiati è sempre maggiore. Ciò comporta una **ridistribuzione del valore lungo la filiera di acquisto**, con i margini più elevati registrati sui conti degli intermediari finali, una minore concentrazione di player nelle fasi più a valle (nel tempo si apriranno numerose nicchie non coperte dalle aziende più grandi) e, contemporaneamente, sempre maggiori spinte alla disintermediazione tra gli attori di filiera, alla rincorsa del contatto diretto con il consumatore finale.

In questo nuovo contesto competitivo risulta fondamentale il **quadro normativo** entro il quale le aziende e i Paesi si muovono. A testimonianza di ciò, sono già numerosi i cambiamenti normativi proposti, in fase di valutazione o già implementati che stanno interessando l'Unione Europea:

- Revisione della direttiva sui diritti dei consumatori.
- Proposta di una nuova direttiva sul Copyright.
- Proposta di regolamento del Geoblocking.
- Direttiva sui servizi di pagamento - PSD2.
- Proposta di regolamento sul Parcel delivery.
- Proposta di revisione delle normative sull'IVA.
- Nuovo regolamento sulla protezione dei dati.
- Proposta di revisione direttiva e-privacy.
- Direttiva ADR/Regolamento ODR (risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori).

L'Italia ha ancora molta strada da fare per quanto riguarda il percorso verso la **digitalizzazione del proprio sistema di imprese**. Un'indagine sui database della "Digital Entrepreneurship Scoreboard"⁸ fa emergere come le aziende componenti il tessuto imprenditoriale italiano registrino punteggi sotto la media europea su tutte le dimensioni che mirano a valutare la "Digital Readiness"⁹ di un'impresa.

8 - L'indagine effettuata dalla Commissione Europea ha l'obiettivo di quello di misurare i progressi delle imprese dei Paesi che fanno parte dell'Unione Europea (UE 28) in tutte le componenti che riguardano la Digital Transformation.

9 - La "Digital Readiness" è una misura della padronanza delle capacità e competenze digitali degli individui.

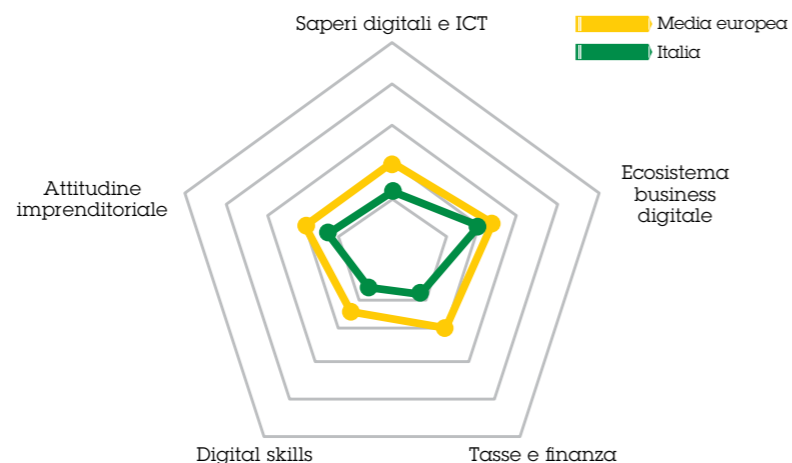


Figura 4.13. Confronto tra la "Digital Readiness" media delle imprese italiane con quella delle aziende europee. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Digital Entrepreneurship Scoreboard", Commissione Europea, 2015.

Tra i "Big 5" europei, l'Italia è lo Stato Membro con la minore quota di aziende - nelle diverse classi dimensionali (in particolare, nelle imprese con meno di 50 occupati) e nel settore manifatturiero - che erogano corsi di aggiornamento e formazione in campo ICT per i propri dipendenti. Il divario del nostro Paese rispetto alla media UE-28 e alla Germania emerge con forza con riferimento alle aziende di maggiori dimensioni e all'industria manifatturiera (in cui, nel 2016, solo 12% delle imprese ha fornito corsi di ICT ai dipendenti contro il 21% medio europeo e il 31% della Germania).

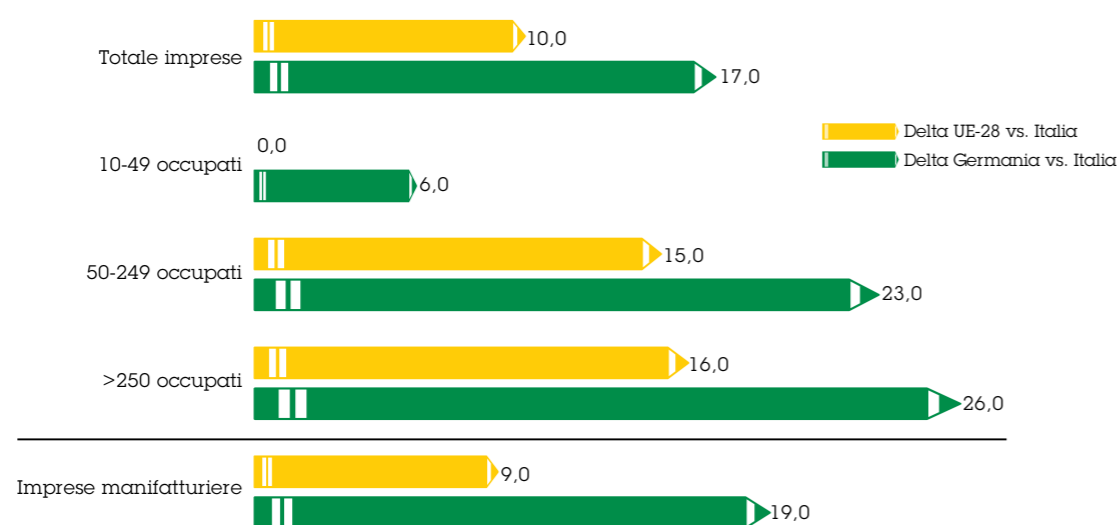


Figura 4.14. Quota di imprese che offre corsi nel campo ICT per sviluppare e aggiornare le competenze dei propri dipendenti, gap dell'Italia rispetto a UE-28 e Germania, valore percentuale, 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2017.

In Italia il numero di **specialisti ICT** inseriti nel mercato del lavoro è aumentato, tra 2007 e 2016, ad un tasso medio annuo composto del 2,4% (da 472mila a 585mila) rispetto al 3,3% dell'UE-28 e al 6,4% della Germania (dove l'incremento è stato del 75% in 10 anni, da 884mila a oltre 1,5 milioni) e al 7,4% della Francia (+90%, da 527mila a oltre un milione). Tuttavia, **gli ICT specialist rappresentano il 2,7% dell'occupazione in Italia**, a fronte del 3,7% in Germania e nell'UE-28 e del 3,8% in Francia. Tra i 28 Paesi dell'UE, l'Italia è quello con la quota più alta di profili di questo tipo con più di 35 anni d'età (75,5% del totale rispetto a una media UE di 63,8% nel 2016) e senza una laurea di tipo universitario (67,2% rispetto al 38% medio europeo)¹⁰.

Tra gli elementi che penalizzano ulteriormente il nostro Paese, inoltre, c'è anche la **minore "educazione tecnologica"** della popolazione italiana (solo il 16% degli italiani risultano allineati alla media europea), che registra punteggi molto allarmanti su alcuni pilastri quali le Digital Skills e la e-Leadership¹¹.

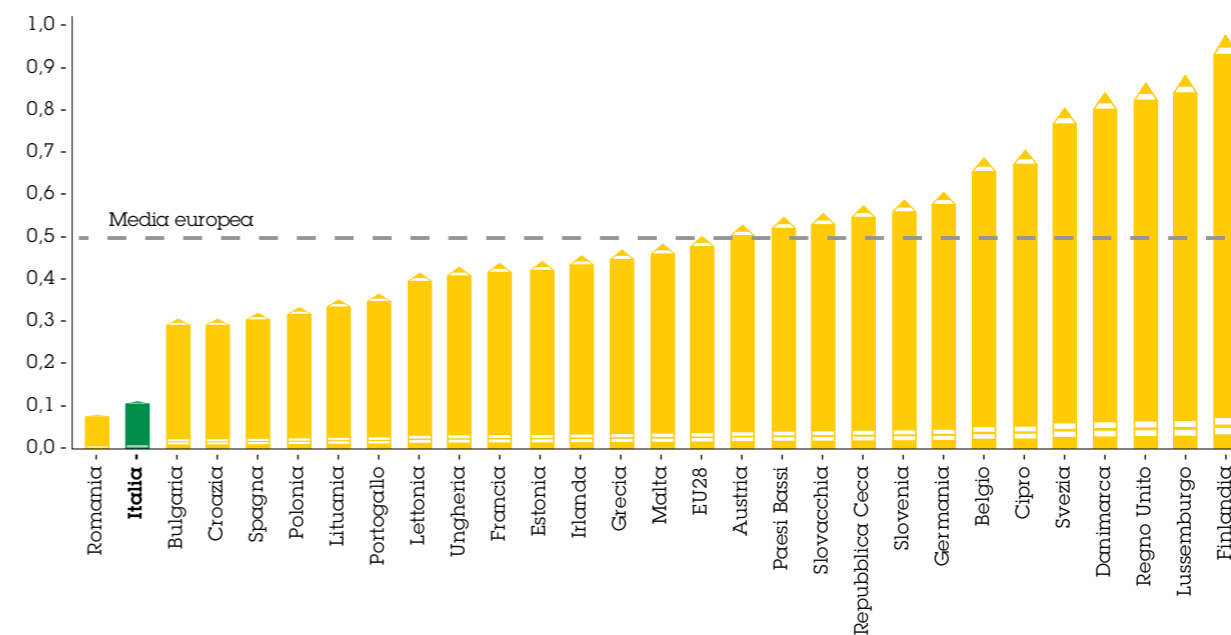


Figura 4.15. Confronto tra le performance ottenute dai Paesi europei sui pilastri delle Digital Skills e e-Leadership. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Digital Entrepreneurship Scoreboard", Commissione Europea, 2015.

Il contesto appena descritto si ripercuote direttamente sul grado di maturità digitale delle imprese del Paese, con una graduatoria di confronto fra Italia, Regno Unito, Francia, Germania e Spagna che, ancora una volta, vede il nostro Paese in fondo alla classifica.

10 - Fonte: IDC, "European Data Market Monitoring Tool", giugno 2016.

11 - Le Digital Skills sono l'insieme delle competenze necessarie per la piena partecipazione a una società della conoscenza. Includono conoscenze, abilità e comportamenti che implicano l'efficace utilizzo di dispositivi digitali come smartphone, tablet, computer portatili e PC desktop per scopi di comunicazione, espressione, collaborazione e advocacy. Le-Leadership è un processo di influenza sociale, mediato dalla tecnologia, che mira a produrre un cambiamento di atteggiamenti, sentimenti, pensieri, comportamenti e prestazioni in individui, gruppi o organizzazioni per orientarli verso il raggiungimento di un obiettivo specifico: questo comporta la valorizzazione delle relazioni tra i membri organizzativi in un contesto in cui il lavoro è mediato dalla tecnologia.

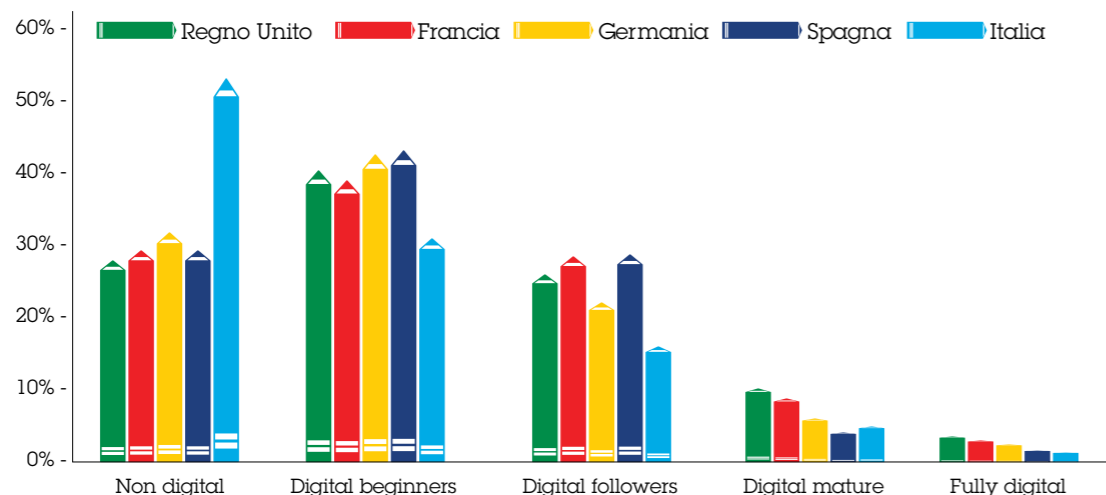


Figura 4.16. Confronto sul grado di maturità digitale delle imprese nei Paesi "Big 5" dell'Unione Europea. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Digital Entrepreneurship Scoreboard", Commissione Europea, 2015.

Per recuperare il divario creatosi con il resto dei Paesi dell'Unione Europea, l'Italia deve dunque agire in fretta su alcune direttrici chiave della **Digital Transformation**, tra le quali:

1. Lo sviluppo, sin dalle prime fasi del sistema educativo, delle **competenze** necessarie a creare una cultura digitale diffusa presso le imprese, in termini di processi, asset e mindset.

Ad oggi i professionisti in grado di raccogliere, elaborare, gestire ed analizzare dati ammontano a circa 6 milioni nell'UE-28: si stima che il gap tra domanda ed offerta di tali lavoratori aumenterà dal 6% del 2015 al **6,6% in uno scenario base al 2020** (pari a **487mila posizioni scoperte** rispetto alle 396mila del 2015)¹².

Di conseguenza, occorre ripensare e riorganizzare l'intera catena del lavoro, a partire dai quanti escono dalla formazione superiore secondaria e dell'Università. Le aziende evidenziano la **necessità di accedere a maestranze e operatori con un livello superiore di qualificazione**, secondo caratteristiche e tipologie di specializzazione che oggi non esistono. Le aziende manifatturiere e industriali tendono ad utilizzare i diplomati nelle attività di analisi di laboratorio e testing, mentre i laureati sono destinati alla progettazione e al controllo delle operation. Mancano ancora **figure intermedie**, capaci di analizzare e valutare i dati che arrivano dai test e comprendere come applicarli sul mercato o correggere le imperfezioni del ciclo produttivo.

2. **Accompagnamento alla trasformazione dei ruoli all'interno delle aziende, migliorando le competenze in alcuni ambiti, come ad esempio:**

- progettazione, produzione e logistica, in cui sono richieste competenze di cybersecurity, design engineering, manifattura additiva, ecc.;
- sistemi informativi, in cui le skill maggiormente richieste fanno riferimento al data analysis ma anche al controllo e alla gestione dei dati;
- amministrazione, marketing e vendite, in cui le abilità legate a business intelligence e data management, tecniche di search engine optimization, gestione di blog e social network diventano strategiche.

Allo stesso tempo, a fianco delle competenze specialistiche, si rendono necessarie skill di tipo "soft" lungo la catena di produzione. In questa prospettiva, anche il Top Management dovrà sviluppare una "cultura digitale".

3. **Potenziamento delle infrastrutture, in primis della Banda Larga e Ultra Larga.**

Nel riconoscimento dell'importanza di creare un contesto favorevole allo sviluppo dell'innovazione, le istituzioni italiane hanno avviato un percorso volto al rafforzamento delle infrastrutture materiali, soprattutto nelle Regioni del Sud Italia.

Per fare un esempio, il Piano Nazionale Industria 4.0 prevede 10 miliardi di Euro di finanziamenti pubblici (di cui 2 nel solo 2017), cui se ne aggiungono 32 dal mondo privato, per l'attuazione delle direttrici "di accompagnamento" tra cui, appunto, gli investimenti in Banda Ultra Larga.

4. **Diffusione di una cultura e di competenze digitali presso i consumatori e, più in generale, la popolazione.**

La Commissione Europea, nell'aprile 2016, con l'obiettivo di promuovere l'affermazione del nuovo modello 4.0 tra i Paesi Membri, ha annunciato un programma di azioni strategiche per la digitalizzazione.

Oltre agli sforzi verso maggiori sinergie nell'UE e ad iniziative specifiche per il rafforzamento delle competenze digitali nell'industria¹³, la Commissione ha previsto la predisposizione di un'agenda europea per le **competenze tecnologiche** da fornire ai cittadini, in considerazione delle crescenti digital skill necessarie per affrontare al meglio la nuova rivoluzione digitale.

12 - Fonte: IDC, "European Data Market Monitoring Tool", giugno 2016.

13 - Tra le misure previste citiamo a titolo d'esempio:

- Lo stanziamento di fondi per 500 milioni di Euro per creare una rete di **poli di innovazione digitale** ("centri di eccellenza nelle tecnologie") a sostegno delle imprese.
- Il lancio di **progetti-pilota su larga scala** per potenziare l'IoT, i processi produttivi avanzati e di automazione.
- L'adozione di una normativa sul libero flusso di informazioni e in materia di proprietà dei dati generati da sensori e dispositivi intelligenti e il riesame delle norme sulla sicurezza e l'affidabilità dei sistemi autonomi attualmente operanti sul mercato.



4.3. Post millennial marketing: opportunità derivanti dal cambiamento in atto nella società e nel business

La rapida evoluzione tecnologica si accompagna a una rivoluzione altrettanto radicale sulle **caratteristiche del cliente finale**, in termini di gusti, preferenze, raggiungibilità e processi di consumo.

Questa è una diretta conseguenza del cambiamento delle generazioni di appartenenza dei consumatori globali e italiani. Se, infatti, ad oggi in Italia i consumatori nati prima degli anni '80 rappresentano ancora il 65% del totale, già la media globale si attesta a solo il 42%.

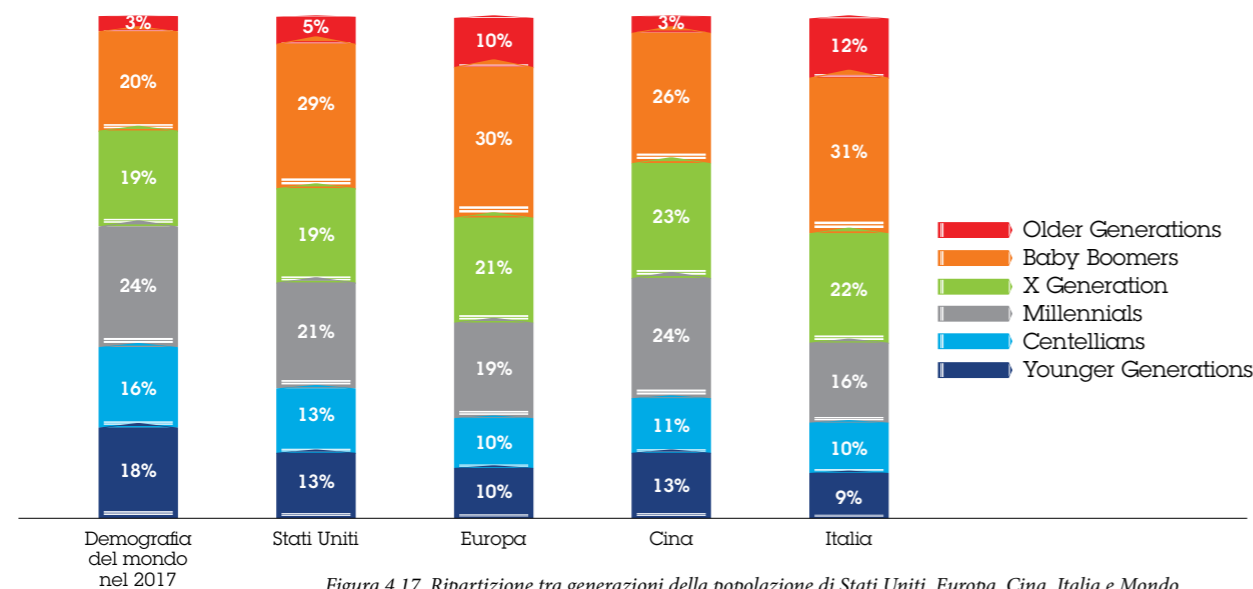


Figura 4.17. Ripartizione tra generazioni della popolazione di Stati Uniti, Europa, Cina, Italia e Mondo. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Kantar, 2017.

La competitività di un'impresa operante a livello globale e la capacità della stessa di instaurare e gestire una relazione con i propri clienti, dunque, è già profondamente influenzata dalle dinamiche proprie delle generazioni più giovani che, presto, anche in Italia arriveranno a pesare per più del 70% della popolazione.

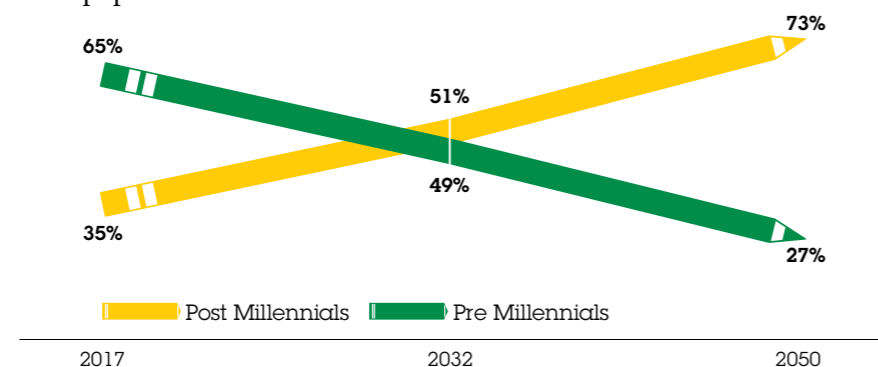


Figura 4.18. Evoluzione della popolazione appartenente ai Post Millennials in Italia, valore percentuale, 2017 - 2050. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Kantar, 2017.

Il concetto di "generazione" fa riferimento non a una fascia d'età (che è un criterio di segmentazione della popolazione caratterizzato da un'elevata mutevolezza degli individui appartenenti a ciascuna categoria), ma piuttosto a un intervallo di anni (per i Millennials, ad esempio, dagli anni '80 al 2000), entro il quale sono nati individui con una **visione del futuro e comportamenti d'acquisto specifici** (figli di eventi disruptive in ambito tecnologico, sociale e/o economico) che li distinguono dalle generazioni passate e future. In questo senso, i **Millennials sono una generazione con delle caratteristiche del tutto peculiari, originate da un set valoriale non sovrapponibile con quello delle passate generazioni**. Per citare alcune caratteristiche, si tratta di persone:

- sociali, ma non socievoli, più inclini cioè a interagire su piattaforme d'intermediazioni piuttosto che dal vivo;
- tendenzialmente disattenti ai particolari e maggiormente attratti da contesti e situazioni dinamiche;
- non fedeli ai brand, ma attenti a ciò che gli stessi comunicano (l'89% dei Millennials accede a contenuti prodotti dai brand o relativi ad essi). Questo aspetto rende gli investimenti in comunicazione strategici per tutte le imprese;
- imprevedibili, cioè caratterizzati da un sistema valoriale non tanto mutevole, quanto in grado di contemplare valori talvolta in apparente contrapposizione tra loro.

I Millennials sono **nati e cresciuti nell'era della digitalizzazione** e si aspettano che tutto possa essere eseguito con software, sono attratti dalle aziende digital friendly che utilizzano strumenti tecnologici e digitali di ultima generazione. Sono anche abituati a convivere con i social network e si aspettano che le aziende per cui lavorano siano inclini all'utilizzo di queste piattaforme.

Le implicazioni generazionali impattano fortemente la vita delle aziende per le quali questi individui rappresentano i consumatori. Che la gerarchia tra i media in termini di fruizione stia cambiando ormai da tempo non è un fenomeno nuovo, ma è direttamente correlato al cambiamento generazionale in atto: tutti i nati dopo gli anni '80 raggiungono livelli di penetrazione mediatica giornaliera elevatissima su desktop e mobile (fino al 66,5%) e il canale mobile è quello caratterizzato da una maggior reach.

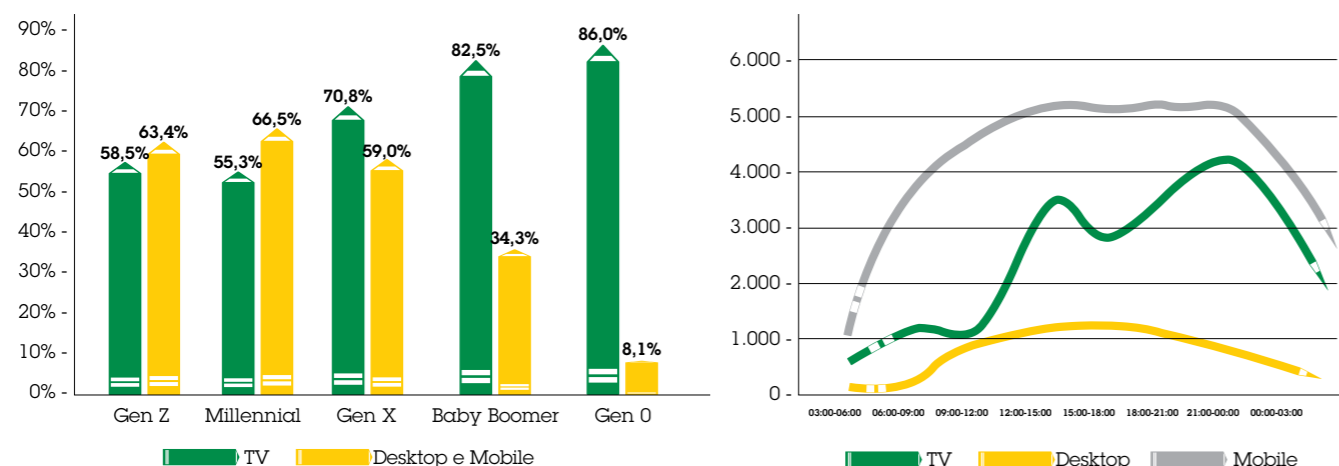


Figura 4.19. Confronto della penetrazione, valore percentuale (grafico a sinistra) e della reach sui Millennials dei principali canali mediatici, valore in migliaia (grafico a destra), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GroupM, 2017.

Gli atteggiamenti verso i brand si stanno modificando, anch'essi radicalmente, in funzione del diverso set valoriale attraverso il quale i Millennials interpretano le proprie esperienze. Uno schema di sintesi di questi valori proposto da Kantar¹⁴ li organizza secondo l'acronimo STYLE (stile):

- S.ocial: collaborazione, networking e condivisione.
- T.ransparency: dialogo, valutazione e fiducia.
- Y.es, now!: reattività, volatilità e instantaneità.
- L.iberty: accessibilità, varietà e infedeltà.
- E.xperience: immersione, personalizzazione e esperienza.



Figura 4.20. Schema di sintesi del set valoriale dei Millennials. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Kantar, 2017.

Alla luce di quanto appena detto, un brand deve sapersi relazionare in maniera adeguata al target che vuole raggiungere o con il quale vuole instaurare una relazione e, per quanto riguarda i Millennials, questo significa:

- generare contenuti che siano pensati per essere condivisi;
- essere aperto ad essere valutato, confrontato e co-creato;
- essere reattivo in tempo reale a ogni nuovo argomento di tendenza;
- dare alternative ai propri clienti;
- divertire.

Infine, è importante sottolineare che l'ingresso dei Millennials nel mondo del lavoro, cambia l'organizzazione stessa. In generale, questa generazione di lavoratori manifesta esigenze specifiche e diverse da quelle delle altre fasce di età, tra cui:

- ricevere feedback frequenti e lavorare a stretto contatto con i leader per imparare da loro;
- ricevere altri benefit oltre a quello monetario, più legati, ad esempio, alla possibilità di "sperimentare" approcci al lavoro differenti;
- lavorare in gruppo, interagire con i colleghi e sentirsi parte di una community (questo implica anche avere la possibilità di trascorrere alcuni "momenti informali" con i colleghi);
- lavorare con strumenti tecnologici e digitali adeguati alle proprie necessità.

I Millennials cambiano anche i processi di recruitment. In particolare, per guidare il processo di trasformazione digitale nell'organizzazione, occorre definire piani di Talent Management per **attrarre, selezionare e motivare i talenti**. Da questo punto di vista le nuove tecnologie consentono di:

- rafforzare l'employer branding tramite campagne sui social network e la gamification del processo di selezione;
- comprendere in modo più preciso i profili dei candidati grazie ai Big Data Analytics, a sistemi di machine learning e a sofisticati modelli predittivi delle competenze;
- offrire servizi personalizzati di formazione attraverso l'uso della tecnologia e di piattaforme digitali fruibili anche da remoto.

Infine, le imprese devono saper gestire e monitorare la convivenza di diverse generazioni in azienda, diverse non solo dal punto di vista anagrafico ma anche degli stili di vita. Le principali sfide legate all'Age Management sono due: comprendere le esigenze dei dipendenti più senior e favorire il trasferimento reciproco delle conoscenze tra generazioni, valorizzandone le esperienze e le complementarità.

La definizione di policy per la gestione multigenerazionale in azienda può fare leva sull'erogazione di corsi formativi sulle skill digitali e sull'attivazione di piattaforme web-based per l'auto-aggiornamento delle competenze e lo scambio interattivo di informazioni tra colleghi.

14 - Kantar è una società del Gruppo WPP, specializzata nella raccolta, rielaborazione e interpretazione dati ai fini della produzione di conoscenza di mercato e sui consumatori.

