

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER LA SOCIETÀ DI DOMANI

Generare valore e cambiamento culturale

L'era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo

Sintesi del primo Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti

Milano, 4 aprile 2018

Settima edizione

INDICE

PREMESSA	3
PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DELLA RIUNIONE	4
1. Baby Boomers, Gen X, Millennials, Centennials: 4 generazioni a confronto	4
2. Consumi e Millennials: cosa ci dicono i numeri	6
3. Quali sono le caratteristiche distintive di questa generazione?	9

PREMESSA

Da oltre sette anni WPP e The European House – Ambrosetti hanno avviato un percorso di sviluppo di contenuti di scenario sul futuro del settore della comunicazione, evidenziandone le valenze positive e distintive come insieme di attività professionali ad alto valore aggiunto e come elemento centrale per ogni strategia di sviluppo e crescita di un Paese.

La prima riunione della settima edizione dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti si è focalizzata sulla relazione tra consumi, impresa e giovani generazioni, i cosiddetti Post Millennials.

L'Advisory Board 2018

L'Advisory Board è un fattore distintivo dell'iniziativa WPP/The European House – Ambrosetti che garantisce validità scientifica al lavoro svolto fornendo, al tempo stesso, contributi originali per le analisi e autorevolezza concettuale relativamente ai contenuti sviluppati.

I membri dell'Advisory Board 2018 sono:

ALDO BISIO, Amministratore Delegato, Vodafone Italia

SILVIA CANDIANI, Amministratore Delegato, Microsoft Italia

FABIO CAPORIZZI, CEO, Burson Marsteller 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

MONICA MAGGIONI, Presidente, RAI

FRANCESCO PUGLIESE, Amministratore Delegato, CONAD

GABRIELE SALVATORES, Regista e sceneggiatore

CRISTINA SCOCCHIA, Amministratore Delegato, KIKO

DANILO TAINO, Editorialista, Corriere della Sera

ANDREA ZAPPIA, Amministratore Delegato, SKY Italia

Relatori esterni coinvolti

L'Advisory Board ha un funzionamento a geometria variabile e beneficia del contributo, ad ogni riunione, di relatori esterni con competenze specifiche sui temi oggetto di analisi e approfondimento. Alla riunione del 4 aprile hanno partecipato:

MASSIMO BEDUSCHI, CEO, GroupM

FEDERICO CAPECI, CEO, Italy Kantar Insights

I contenuti del presente documento sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista dei membri dell'Advisory Board o di altre persone coinvolte nell'iniziativa.

PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE

1. Baby Boomers, Gen X, Post Millennials, Centennials: 4 generazioni a confronto

Vengono considerati Millennials tutti gli individui nati tra il 1985 e il 2000, mentre coloro i quali sono nati tra il 2000 e il 2005 appartengono alla cosiddetta Generazione Z (Gen Z).

Millennials e Gen Z, nel complesso, compongono la **generazione dei Post Millennials**, su cui oggi si concentra molta attenzione da parte della business community e dei media: diverse case di moda li scelgono come testimonial e destinatari delle loro campagne pubblicitarie, case editrici e aziende di marketing dedicano loro siti e pubblicazioni, per molte organizzazioni rappresentano il campione di riferimento e più rappresentativo per l'orientamento di nuove strategie di marketing.

A livello globale, la generazione Post Millennials rappresenta il **40% della popolazione totale** con le economie avanzate che, insieme alla Cina, registrano valori d'incidenza sotto la media globale.

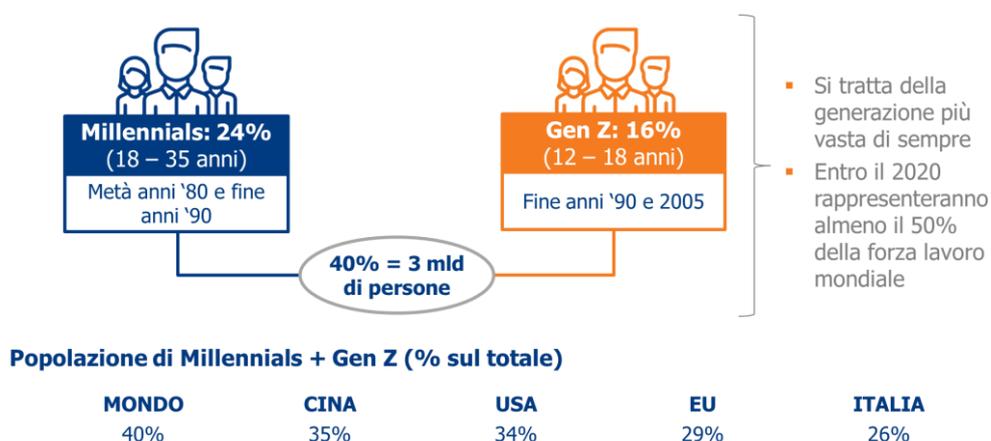


Figura 1. Percentuale di popolazione rappresentata dai Millennials e dalla Gen Z, Mondo, Cina, USA, EU e Italia (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kantar e GroupM, 2018

L'appartenenza a una data generazione si riflette nella **condivisione di una serie di caratteristiche in termini di gusti, preferenze, esperienze e processi di consumo**.

Nella nostra accezione, dunque, 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 entro il quale sono nati individui con **specifiche visione del futuro e comportamenti d'acquisto** – formati a seguito di eventi disruptive in ambito tecnologico, sociale e/o economico – che li distinguono dalle generazioni passate e da quelle future.

In questa accezione, lo studio dei Post Millennials è un fattore di competitività molto importante per le imprese che intendono dotarsi della capacità di instaurare e gestire una relazione con i propri clienti. La composizione degli stessi, infatti, è in rapido

mutamento, insieme ai fattori critici di successo per garantirsi un corretto posizionamento sul mercato, e per presidiare i mercati.

Se in **Italia** i **consumatori nati prima degli anni '80** rappresentano ancora il **65% del totale**, la media globale si attesta oggi al 42%, con le nuove generazioni che conquistano quote sempre più alte di presenza nel mercato del lavoro e dei consumi.

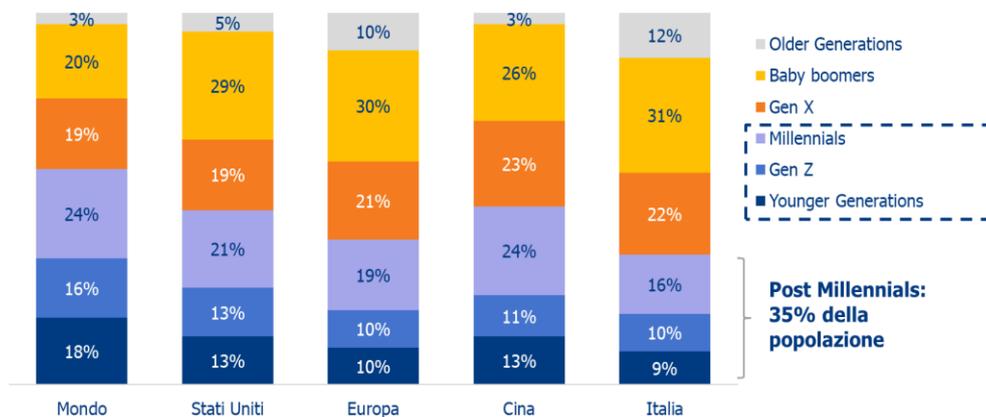


Figura 2. Ripartizione tra generazioni della popolazione (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kantar, 2017

Questo significa che **tutte le imprese sono già profondamente influenzate dalle dinamiche di consumo e di comportamento delle generazioni più giovani**, che si stima anche in Italia arriveranno a pesare per più del **70%** della popolazione entro il 2050.

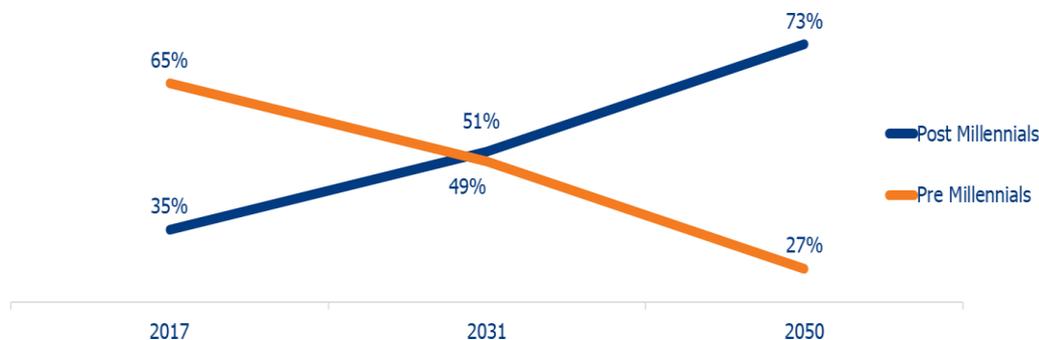


Figura 3. Evoluzione della popolazione appartenente ai Post Millennials, Italia (valori percentuali), 2017-2031-2050. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kantar, 2017

Concentrandosi sui Millennials italiani (che rappresenta la coorte anagrafica dei Post Millennials per la quale si dispone attualmente di dati¹), **circa il 60% di loro hanno attualmente tra i 25 e i 34 anni**, si suddividono equamente tra i generi e risiedono soprattutto al Nord (42%), seguito dal Sud e dalle Isole (39%).

¹ In Italia la Gen Z è attualmente composta principalmente da individui che non hanno ancora raggiunto la maggiore età, per i quali non sono, dunque, disponibili dati diffusi in merito a comportamenti e scelte d'acquisto.



Figura 4. Ripartizione dei Millennials tra fasce d'età, generi e area geografica, Italia (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Assogestioni, 2017

2. CONSUMI E MILLENNIALS: COSA CI DICONO I NUMERI

I primi mesi del 2018 evidenziano uno scenario stabile di crescita economica per l'Europa (crescita del PIL stimata al +2,2% nel 2018) e con un'aspettativa di crescita dell'economia mondiale al 3,9%.

Nonostante un ritorno alla crescita dopo la crisi del periodo 2008-2013, i Millennials delle economie più sviluppate hanno una minore fiducia nella stabilità economica dei propri Paesi di appartenenza. Nel 2017 si registra un **divario di 24 punti percentuali** circa la fiducia in un miglioramento delle condizioni economiche del proprio Paese tra Millennials delle economie sviluppate e Millennials delle economie emergenti (34% vs. 57%).

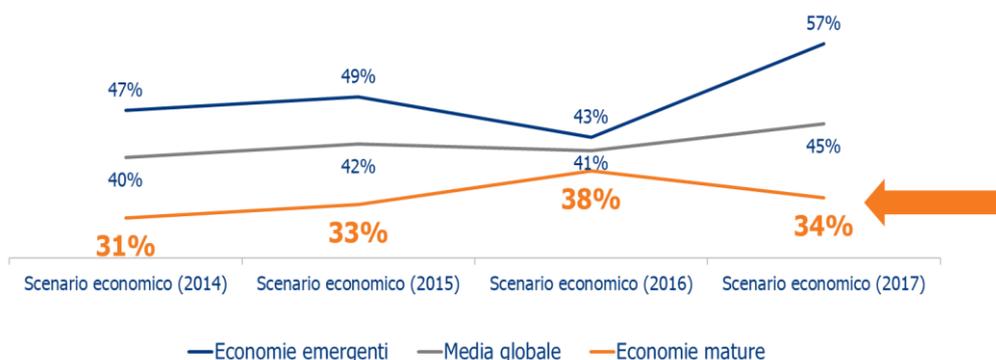


Figura 5. Percentuale di Millennials che hanno fiducia in un miglioramento delle condizioni economiche del proprio Paese, Mondo (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati The Millennial Survey, 2018

Questa più marcata “sfiducia” riguardo al proprio futuro economico si rispecchia anche nei temi che vengono indicati come fonte di maggiore preoccupazione: oltre il 40% dei Millennials è preoccupato dalle **disuguaglianze sociali ed economiche** (attuali e future) e oltre il 30% per il proprio **futuro lavorativo**.

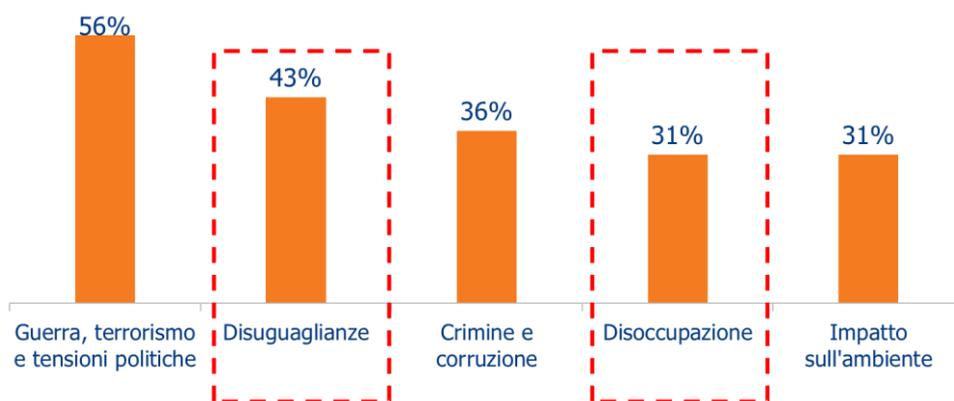


Figura 6. Percentuale di Millennials personalmente preoccupati da particolari temi, economie mature (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati The Millennial Survey, 2018

Concentrandosi sul nostro Paese, si possono riscontrare le stesse “percezioni” sul futuro, se si vanno ad analizzare le **condizioni socio-economiche delle generazioni più giovani**.

L'Italia è, infatti, l'economia che registra il tasso di occupazione più basso tra i grandi Paesi europei, che si attesta al 57,2% (contro il 74,7% della Germania, il 73,5% del Regno Unito, il 64,2% della Francia e il 59,5% della Spagna)².

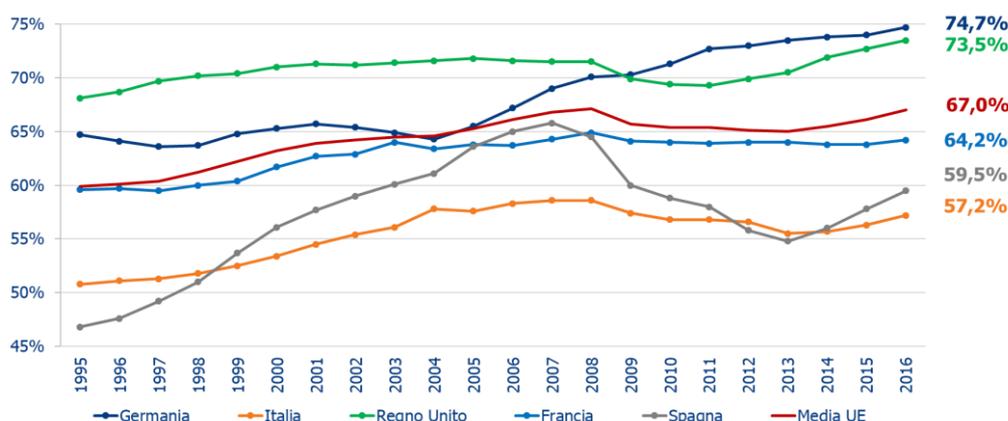


Figura 7. Tasso di occupazione nei principali Paesi europei, Europa (valori percentuali), 1995-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018

Se guardiamo più specificatamente alla **condizione dei giovani in Italia**, rileviamo come nel nostro Paese non solo ci sono sempre meno giovani ma, contestualmente, il fenomeno dei NEET (giovani tra i 15 e i 34 anni che non studiano e non lavorano) è in aumento: riguarda il **19,9% della popolazione**.

² Nel 2017 il trend del tasso di occupazione in Italia è leggermente positivo: nel quarto trimestre il tasso presenta una lieve crescita congiunturale (+0,1%), spiegata soprattutto dall'aumento dei dipendenti a tempo determinato (+2,0%), mentre quelli a tempo indeterminato sono in calo (-0,2%), come quelli indipendenti (-0,4%). Il tasso di occupazione sale al 58,1% e si registra anche un aumento dell'occupazione giovanile. Fonte: Istat, 2018.

Il dato diventa maggiormente preoccupante se la situazione italiana viene messa a confronto con quella dei principali peer europei: in Spagna i NEET si attestano al 14,6%, in Francia all'11,9%, nel Regno Unito all'11,1% e Germania al 6,7%. Inoltre, in Italia i NEET nelle regioni del Sud, nei casi peggiori, più che raddoppiano la media dei Paesi benchmark (in Sicilia, che ha il record negativo di NEET, si registra una quota del 31,9%).

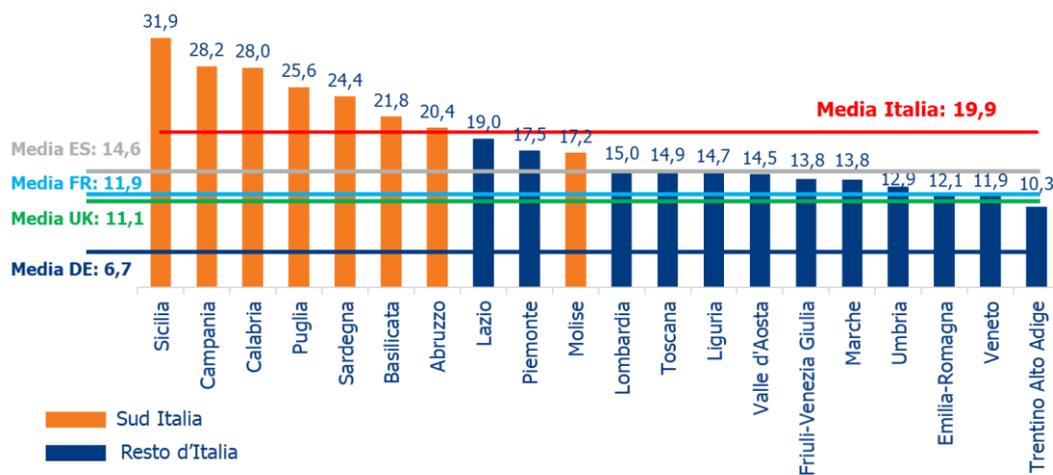


Figura 8. Percentuale di giovani fra 15-34 anni che non studiano e non lavorano - NEET, Italia e altri Paesi Europei (percentuale della popolazione), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018

Secondo l'ultima indagine Istat, inoltre, se si guarda alla distribuzione per classi sociali, si osserva una maggiore incidenza dei NEET nei gruppi più svantaggiati (il 34,6% dei NEET proviene da famiglie a basso reddito)³.

Esiste, dunque, un forte **problema di formazione e partecipazione al mercato del lavoro** per i giovani, che li rende più "poveri" rispetto alle generazioni precedenti. Quello della mancata indipendenza economica è, infatti, un fenomeno diffuso e l'età media di uscita dal nucleo familiare in Italia è di 4 anni superiore rispetto alla media europea (nel 2017 **30,1 anni** contro i 26,1 della media europea)⁴.

Ad oggi, un giovane su due ritiene indispensabile l'aiuto economico dei genitori per creare una famiglia, quasi un giovane su due ritiene impossibile risparmiare date le proprie entrate economiche e un giovane su tre non crede che riuscirà mai a raggiungere uno stipendio pari a quello dei propri genitori⁵.

Il quadro che emerge è da tenere in seria considerazione in qualsiasi analisi e proposta finalizzata a un **rilanciare i consumi** in Italia che, anche se negli ultimi anni hanno registrato una lieve crescita (CAGR T4-2014/T4-2017 pari al +1,5%), sono ancora lontani dai valori del periodo pre-crisi.

³ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018.

⁴ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

⁵ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assogestioni, 2018.

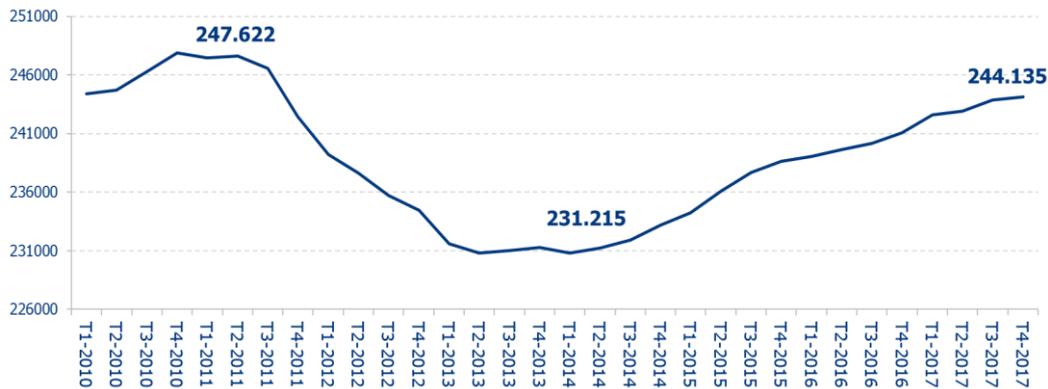


Figura 9. Spesa per consumi finali, Italia, (milioni di Euro - valori concatenati con anno di riferimento 2010), T1-2010/T4-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018

3. MA QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI QUESTA GENERAZIONE?

Nel 2013 il settimanale Time ha definito i Millennials “pigri, superficiali e narcisisti” (o anche “Me, Me, Me Generation”). Per comprenderli a fondo, tuttavia, è imprescindibile effettuare un confronto intergenerazionale relativo ai differenti set valoriali che caratterizzano i Baby Boomers, la Generazione X e tutti coloro che sono nati dopo la metà degli anni '80 (Millennials, Gen Z e Centennials).

Tali set valoriali, in una certa misura, possono essere ricondotti ai percorsi storici vissuti dalle diverse generazioni.

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, in quanto frutto di uno o più eventi che hanno determinato una rottura netta rispetto al passato, in primis la crisi economica e la Rivoluzione 4.0.

Baby Boomers (nati tra il '45 e gli anni 60)	Generazione X (nati tra gli anni 70 e gli anni 80)	Millennials + Centennials (nati tra la metà degli anni 80 e il 2000)
Idealista	Scettico	Pragmatico
Positivismo	Sospensione del giudizio	Realismo
Domani	Oggi	Sempre
Iniziare	Ottenere	Intraprendere
Darsi un obiettivo	Seguire una direzione	Cercare le condizioni
Fare	Essere	Sapere
Noi	Io	Gli altri
Make the Difference	Be different	Join the difference

Figura 10. Caratteristiche distintive di Baby Boomers, Gen X, Post Millennials e Centennials, Italia, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kantar, 2017

L’articolo del Time, come altre analisi sulle popolazioni più giovani, restituiscono dunque un quadro non del tutto esaustivo di questa nuova classe di consumatori e lavoratori: nel caso dei Millennials, infatti, l’attenzione agli “altri”, la tendenza alla condivisione e la volontà di ricevere e ricercare informazioni sono alcuni degli atteggiamenti più

caratterizzanti e questo può essere rilevato anche andando a indagare le loro preferenze d'acquisto e consumo.

I Millennials privilegiano **la condivisione al possesso**: se c'è una caratteristica che li distingue dalle generazioni precedenti è infatti il disinteresse – e in certi casi il rifiuto – per gli “status symbol” del passato (come la casa e l'automobile di proprietà). Per fare alcuni ulteriori esempi, i Millennials ascoltano la musica su piattaforme come Spotify (in cui è possibile condividere preferenze e gusti con altri utenti) e fanno la spesa su Amazon (ad oggi il più grande negozio al dettaglio che non possiede articoli propri).

Le generazioni più giovani, inoltre, sono attente all'ambiente e ai temi della sostenibilità:

- il 76% è influenzato da tematiche attinenti all'ecologia durante le decisioni di acquisto (contro il 66% dei Baby Boomers);
- il 43% controlla l'impatto sociale e/o ambientale dei prodotti sulle etichette (contro il 34% dei Baby Boomers);
- il 51% è disposto a riconoscere un premium price ai brand che reputa sostenibili (contro il 47% dei Baby Boomers).

Questo tipo di tendenze denotano una maggiore attenzione alle conseguenze dei propri consumi sugli altri ma anche sull'ambiente, inclinazione sempre più marcata rispetto a quanto sia riscontrabile nelle generazioni passate.

Anche la **tendenza a volersi informare** prima di compiere una scelta di consumo si rafforza. L'80% dei Millennials, infatti, prima di acquistare un prodotto desidera ricevere informazioni dettagliate su di esso (contro il 63% dei Baby Boomers) e l'85% di loro (contro il 67% dei Baby Boomers) mostra interesse riguardo alle modalità di produzione dello stesso.

La raccolta di queste informazioni è possibile anche grazie alle potenzialità dei nuovi strumenti tecnologici e digitali di cui dispongono, che permettono di accedere a una maggiore quantità di fonti senza limiti di spazio e di tempo. Nati nell'era del digitale, i Millennials fruiscono di una **pluralità di mezzi di comunicazione e valutazione**, attribuendo a ciascuno di questi un diverso livello di credibilità, con differenze nei valori se si confrontano gli atteggiamenti degli italiani con quelli del resto del mondo (sottolineando il fatto che, nel prossimo futuro, tali scostamenti potrebbero ragionevolmente annullarsi).



Figura 11. Percentuale di Millennials italiani che reputano affidabile un particolare mezzo di comunicazione, Italia e resto del mondo (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COOP, Nielsen e Assogestioni, 2018

In termini di fruizione dei mezzi di comunicazione, anche la gerarchia tra i media sta cambiando e ormai da tempo non è un fenomeno nuovo, ma direttamente correlato al cambiamento generazionale in atto: tutti coloro 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.

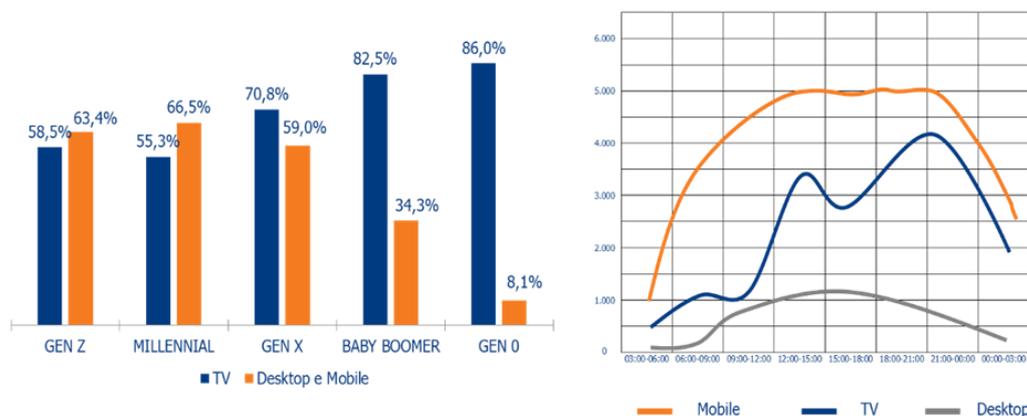


Figura 12. Confronto della penetrazione, valore percentuale (grafico a sinistra) e della reach sui Millennials dei principali canali mediatici per fascia oraria, valore in migliaia (grafico a destra), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati GroupM, 2017

In ragione delle caratteristiche di cui sopra, 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 Kantar li organizza secondo l'acronimo STILE:

- S.ocialità: collaborazione, networking e condivisione;
- T.rasparenza: dialogo, valutazione e fiducia;
- I.mmediatezza: reattività, volatilità e instantaneità;
- L.ibertà: accessibilità, varietà e infedeltà;
- E.sperienza: immersione, personalizzazione e esperienza.

Un brand deve sapersi relazionare in maniera adeguata al target che vuole raggiungere o con il quale vuole instaurare una relazione. Per quanto riguarda i Millennials, questo significa: 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 e divertire; generare contenuti che siano pensati per essere condivisi.

Il diverso set valoriale dei Millennials impatta non solo sulle diverse modalità di acquisto e consumo ma anche sulla “**vita organizzativa**”, con l'emergere di nuovi e inediti approcci al lavoro e al management, cui le imprese devono sempre più adattarsi.

L'azienda, infatti, può essere considerata come un **insieme di reti di relazioni tra individui e gruppi** sia all'interno sia all'esterno della stessa. Le reti si costituiscono a partire da legami primari (fascia di età, tipo di studi, amicizia, parentela), si formano soprattutto in alcuni momenti della vita organizzativa (avvii, inizi, start-up) e travalicano ruoli, funzioni e procedure.

Data la centralità della dimensione relazione e comportamentale nella vita organizzativa, l'avvicinamento dei Millennials al mondo del lavoro ha in sé delle conseguenze rilevanti sugli assetti e gli stili manageriali delle imprese. In una recente ricerca di The European House – Ambrosetti i Millennials sono definiti “**Turisti delle Opportunità**”.

I Millennials: “Turisti delle Opportunità”

Hanno un elevato livello di istruzione e sono cresciuti a contatto con un ambiente internazionale. Non hanno legami fissi e tendono a non affezionarsi a città, ruoli, persone. Esaltano i benefici della libertà. Sono altamente propensi al cambiamento, hanno abitudini mobili, probabilmente perché hanno studiato e lavorato in più di una città. Tendono ad instaurare rapporti interpersonali poco profondi ma numerosi. Non ricercano una stabilità o una routine ma sono spinti dal bisogno di soddisfare le proprie esigenze/obiettivi. Da “sempre connessi” sono abituati ad ottenere quello che cercano velocemente. I loro progetti si articolano in un orizzonte temporale di breve periodo e sono scarsamente predisposti a pazientare quando i tempi per ottenere qualcosa si allungano. Sono veloci nell'acquisire competenze ma poco resistenti allo sforzo sul lungo periodo. Faticano ad avere una visione di lungo termine che giustifichi gli sforzi prolungati, preferiscono cambiare piuttosto che tollerare frustrazioni prolungate.

Fonte: Ricerca “Age at Work”, The European House – Ambrosetti, 2018

I Millennials sono nati e cresciuti nell'era della digitalizzazione, si aspettano che – anche nel mondo del lavoro – tutto possa essere eseguito con software e 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 danno per scontato che le aziende per cui lavorano siano inclini all'utilizzo di queste piattaforme. Inoltre:

- più di 1/3 pensa di lavorare anche **dopo i 65 anni** (il 12% pensa che lavorerà per tutta la vita);
- lavorano più delle altre generazioni: il **73%** più di 40 ore a settimana (circa il 25% più di 50);
- circa **2/3** ritiene un “tempo adeguato” stare nello stesso posto per **meno di 2 anni** e circa 1/4 meno di 12 mesi;
- alla pari di avere un lavoro sicuro per la vita, per i Millennials è importante possedere le **skill necessarie per rimanere competitivi** sul mercato del lavoro⁶.

Se è vero che entro il 2020 il 70% della forza lavoro sarà costituita da Post Millennials, conoscere le caratteristiche delle nuove generazioni sul posto di lavoro – per renderle compatibili con quelle di altre generazioni presenti in azienda – diventa un tema strategico su cui investire formulando politiche ad hoc a livello aziendale e a livello Paese.

Le analisi qui proposte saranno ulteriormente sviluppate nei prossimi mesi e contenute nel Rapporto della settima edizione dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti. I contenuti finali del percorso saranno infine presentati in occasione del **Forum finale** del prossimo **16 novembre 2018**, presso l'Hotel Magna Pars di Milano. Per maggiori informazioni vi invitiamo a visitare il sito www.ambrosetti.eu.

⁶ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Manpower Group, 2017.