

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



INDICE DEGLI ARGOMENTI

Prefazione a cura di Massimo Costa	2
1. MISSIONE, LOGICHE E OBIETTIVI DELL'ADVISORY BOARD WPP/THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI	
1.1. L'Advisory Board e gli altri attori di questa iniziativa	5
1.2. Missione, obiettivi e logiche dell'iniziativa	6
1.3. Il percorso 2018	10
2. UNA FOTOGRAFIA DEI MILLENNIALS IN ITALIA E IN EUROPA	
2.1. Baby Boomers, Generazione X, Millennials, Generazione Z: 4 generazioni a confronto	13
2.2. Le caratteristiche distintive dei Millennials	17
2.3. Peculiarità e modalità di espressione delle giovani donne Millennials	24
3. MILLENNIALS E CONSUMI: QUALI REGOLE D'INGAGGIO?	
3.1. Consumi e Millennials: cosa ci dicono i numeri	29
3.2. Come cambiano le modalità di ingaggio dei Millennials nell'era della digitalizzazione	37
4. MILLENNIALS E COMPETENZE: QUALE RICETTA PER IL PAESE?	
4.1. Millennials e lavoro: le energie per la competitività futura del Paese	43
4.1.1. Le Energie digitali	46
4.1.2. Le Energie dei talenti	48
4.1.3. Le Energie delle dimensioni	54
4.1.4. Le Energie manageriali	55
4.2. L'agenda dell'Italia per promuovere e sostenere l'inserimento dei Millennials nel mercato del lavoro	57



Massimo Costa
Country Manager WPP Italia

Il 2018 sarà forse ricordato in Italia come l'anno dei grandi cambiamenti. O come l'anno dell'inizio di grandi sfide, cruciali per la crescita del Paese e della sua popolazione.

Le personalità che compongono l'Advisory Board di WPP Italia – che ringrazio per l'impegno che dedicano a questa attività – monitorano con continuità i movimenti e i trend che segnalano cambiamenti nelle abitudini sociali e nei consumi degli italiani. Negli anni, questo gruppo di imprenditori e manager è mutato nella sua composizione, arricchendosi con nuovi punti di vista ed energie, con la condivisione di nuove esperienze sempre più interessanti.

Questa capacità di raccolta e analisi è una delle ragioni che sette anni fa ci spinsero ad avviare una collaborazione con The European House – Ambrosetti per la creazione dell'Advisory Board, per dare sostegno con fatti e proposte alla nostra convinzione che gli investimenti in servizi di marketing e comunicazione portino un contributo positivo alla tenuta del sistema economico italiano e alla crescita delle esportazioni.

Nelle riunioni del 2018 di questo nostro osservatorio, ci siamo confrontati in modo originale su come il nostro Paese stia vivendo la “digital transformation” e su come evolvano i diversi interlocutori delle imprese. Abbiamo così visto come si siano acuite le già note divisioni tra Nord e Sud, tra uomini e donne, tra alto e basso potere di acquisto, e su come la comprensione e l'adozione delle nuove tecnologie abbia aumentato la distanza tra giovani e maturi.

La prima generazione di “nativi digitali” – i Millennials – occupa un posto importante in tutti i Paesi del mondo, anche in Italia. Eppure, mentre una nuova leva di leader politici ha saputo intercettare bene i bisogni e i desideri di molti di questi “giovani adulti”, rivolgendosi loro in modo diretto, senza intermediazioni, grazie alle piattaforme digitali, le imprese non sempre hanno saputo fare altrettanto.

Così nel nostro Paese i Millennials – che hanno un impatto su usi e consumi paragonabile a quello che ebbero gli studenti universitari negli anni '60, senza l'esito violento che caratterizzò le rivolte studentesche di 50 anni fa e che stanno trasformando altrettanto profondamente il mondo, essendone diventati l'asse portante – sono spesso rimasti lontani dalle proposte e dai messaggi lanciati dalle aziende e, pur avendone i mezzi, altrettanto spesso non partecipano al dialogo con la parte produttiva della nostra società.

Per questo, la nostra attività si è focalizzata su questa parte della popolazione, che le élite e i leader italiani non sempre hanno saputo comprendere. Abbiamo lavorato per interpretare le loro attese, per meglio partecipare alla nuova dialettica che contraddistingue le persone tra i 20 e i 34 anni, per analizzare la profondità del cambiamento culturale di cui sono portatori, per orientare le decisioni di manager e imprenditori rispetto a giovani che spesso esprimono paradossi e contraddizioni.

L'Advisory Board di WPP Italia ha elaborato metodologie per re-inventare modi e sistemi per dialogare con i Millennials, perché il dialogo con loro consentirà alle imprese di gestire

con maggior efficacia sia il processo di innovazione continua che caratterizza questo momento storico, sia la velocità dell'evoluzione tecnologica, che è in continua accelerazione.

L'impegno di pensiero, analisi e confronto di WPP Italia e dei membri del suo Advisory Board è stato sintetizzato dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti in questo Position Paper.

Pensiamo che possa essere un contributo per le imprese attive in Italia, per gli imprenditori e per i manager, per essere sempre più tra i protagonisti del mercato globale, dove l'Italia deve confermare la propria posizione puntando sulla creatività, sulla capacità manifatturiera, sulla propensione all'innovazione e su una dedizione al cliente che non sempre i nostri interlocutori economici conoscono e sono pronti a riconoscere.

KEY FACTS & FIGURES

GRUPPO WPP

WPP è leader mondiale nel settore dei servizi di marketing e comunicazione, nelle tecnologie di raccolta, analisi e gestione dei dati, nella gestione del commercio di canali e piattaforme di comunicazione. In particolare comprende aziende con posizioni di mercato di primo piano in:

- Digital, e-commerce & shopper
- Advertising
- Media
- Data & Insight
- Public Relations & Public Affairs
- Brand Consulting
- Health & Wellness

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 – premiata come “Holding Company of the Year negli ultimi 4 anni da “Cannes International Festival of Creativity”, “Effie Global” e “Warc 100” - e dai numeri di WPP, che lavora con:

- 369 aziende inserite nel Fortune Global 500
- Tutte le 30 aziende che fanno parte del Dow Jones 30
- 71 aziende quotate al NASDAQ 100

Complessivamente per le Società WPP lavorano oltre 200.000 persone, in 3.000 uffici dislocati in 112 Paesi. In Italia il Gruppo è presente con 55 società attive nei diversi ambiti, per un fatturato complessivo di oltre 400 milioni di Euro e circa 2.500 dipendenti.



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

1.1. L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA

Il presente Position Paper riassume e sintetizza le riflessioni e i risultati del settimo 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**.

Il progetto è supportato da un Advisory Board che 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 2018 è composto da:

Aldo Bisio	<i>Amministratore Delegato, Vodafone Italia</i>
Fabio Caporizzi	<i>CEO, Burson-Marsteller Italia</i>
Silvia Candiani	<i>Amministratore Delegato, Microsoft Italia</i>
Massimo Costa	<i>Country Manager, WPP Italia</i>
Marco Costaguta	<i>Fast Moving Consumer Goods Expert e Presidente, LTP</i>
Valerio De Molli	<i>Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti</i>
Luca Garavoglia	<i>Presidente, Davide Campari</i>
Monica Maggioni	<i>Giornalista, già Presidente RAI</i>
Francesco Pugliese	<i>Amministratore Delegato, CONAD</i>
Gabriele Salvatores	<i>Regista e sceneggiatore</i>
Cristina Scocchia	<i>Amministratore Delegato, KIKO</i>
Danilo Taino	<i>Editorialista, Corriere della Sera</i>
Andrea Zappia	<i>Amministratore Delegato, SKY Italia</i>

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	<i>CEO, GroupM</i>
Federico Capeci	<i>CEO, Italy Kantar Insights</i>
Giuseppe Stigliano	<i>Executive Director Europe, AKQA</i>

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

Cetti Lauteta (Consultant, Area Scenari e Strategia)

Riccardo Maria Barchiesi (Consultant, Area Scenari e Strategia)

Monica Mantovani (Analyst, Area Scenari e Strategia)

Loredana Zaccuri (Segreteria di progetto)

Valeria Casati (Segreteria di progetto)

Si ringraziano in particolare per i contributi offerti alla realizzazione di questo Position Paper **Federico Capeci** (CEO, Italy Kantar Insights), **Fabio Caporizzi** (CEO, Burson-Marsteller Italia), **Massimo Beduschi** (CEO, GroupM) e **Giuseppe Cariello** (Graphic Designer, Burson-Marsteller Italia).

Per lo svolgimento delle analisi e degli approfondimenti il Gruppo di Lavoro, oltre alle ricerche su specifiche tematiche svolte in autonomia ad hoc, ha fatto tesoro delle preziose riflessioni già contenute in documenti proprietari e non di cui di seguito si fornisce un sintetico elenco:

- **Post Millennial Marketing: Marketing di nuova Generazione**
Federico Capeci, 2017
- **#Generazione2.0**
Federico Capeci, 2014
- **Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l'Italia**
The European House – Ambrosetti, 2018

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

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;
- 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.

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 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.

L'Italia, tra il 2014 e il 2017, ha accumulato un **forte ritardo in termini di crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL)** nei confronti dei principali Paesi peer globali: ci distanziano dagli Stati Uniti 5,5 punti percentuali, 5,2 dalla media OCSE e 4,5 dai principali paesi europei.

Come sarà approfondito nello sviluppo di questo Position Paper, guardando alla produttività italiana, si nota come da quasi vent'anni sia soggetta ad una progressiva stagnazione, fatto che ha innescato un rallentamento del tasso di crescita effettivo e potenziale dell'economia del Paese.

Le ragioni sono molteplici. Infatti, oltre alle classiche componenti in grado di spiegare la crescita del PIL (produttività del lavoro e produttività del capitale), esiste ciò che definiamo “Energia del Sistema”, vale a dire il contributo alla crescita in termini di spillover positivi derivante da buone pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e qualità dell'ambiente economico. Sono proprio queste le dimensioni di performance che, nella nostra impostazione, rallentano la crescita dell'Italia: non si è ancora raggiunto un livello di maturazione digitale adeguato a sfruttare appieno le potenzialità del nostro Paese (energie digitali); il mercato del lavoro non facilita il ricambio generazionale e vede Millennials e Generazione Z maggiormente in difficoltà (energie dei talenti); esiste un problema dimensionale che limita le potenzialità del tessuto competitivo e lo stesso influenza anche la qualità del management, che risulta penalizzante se confrontata con i risultati ottenuti dai principali peer europei (energia delle dimensioni ed energia manageriale)¹.

Partendo da queste considerazioni generali, nel percorso di quest'anno, l'Advisory Board si è concentrato prioritariamente sulle energie digitali e dei talenti e, in particolare, si è posto l'obiettivo di **analizzare e comprendere le caratteristiche delle nuove generazioni**, per restituire al mondo delle istituzioni e delle imprese una fotografia di quello che è e sarà il loro mercato, ma anche e soprattutto il “cuore pulsante” del Paese in termini di management e forza lavoro.

¹ - L'analisi approfondita delle dinamiche in questo capitolo solo accennate può essere trovata nel capitolo 4 del presente lavoro.

Millennials e Generazione Z (nati tra il 1985 e il 2009), nel complesso, compongono la generazione dei **Post Millennials**, su cui oggi si concentra molta attenzione da parte della business community e dei media. A livello globale, la generazione dei Post Millennials rappresenta il 40% della popolazione totale e si stima che in Italia, entro il 2050, arriverà a pesare per **più del 70% della popolazione**.

A queste generazioni – cui corrispondono una serie di caratteristiche in termini di gusti, preferenze, esperienze e processi di consumo² – spetta il compito di farsi motore e protagonista dello sviluppo dell'Italia. Alle generazioni che da più tempo reggono le sorti del Paese, invece, spetta il compito di comprendere in che modo (con quali strumenti e metodologie) facilitare una maggiore partecipazione dei Post Millennials al mondo del lavoro e dei consumi, nell'ottica di incrementare l'attrattività complessiva del Paese, in un contesto competitivo globale.

Di queste e altre tematiche, approfondite nel seguente Position Paper, si è occupato l'Advisory Board 2018.

Da queste riflessioni emergono in modo chiaro le caratteristiche e le esigenze di quelle generazioni che sono il presente e saranno il futuro dell'Italia e che, direttamente e indirettamente, incidono sul settore della comunicazione.

Inoltre, l'iniziativa – 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 sei 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, 2018.

2 - Per approfondimenti si rimanda ai capitoli 2 e 3.

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 promettenti³ e dimostra, con casi concreti, che nel nostro Paese è ancora possibile fare impresa.

Nel Pamphlet di quest'anno⁴ 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: Scavolini; Total; Interpump Group; Enel X; Conad; IMA; Elica; Kiton; ISA; STMicroelectronics.

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 i Best Case del 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018.

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

Grazie a queste storie, nel 2018, possiamo continuare a comunicare un'Italia che, nonostante tutto, è senza dubbio viva e vegeta.

3 - 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 43° nel Global Competitiveness Index 2017-2018, 46° nell'Ease of Doing Business 2018, 52° nel World Press Freedom Index 2017 (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, 2018 (www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index).

4 - Per approfondimenti si rimanda al Pamphlet “Why Italy is definitely alive and kicking”, 2018, disponibile sul sito www.ambrosetti.eu.

1.3. IL PERCORSO 2018

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, 16 novembre 2018) e alcuni incontri ristretti one-to-one di approfondimento con esperti nazionali e internazionali sui temi trattati.



Figura 1.3. Il percorso 2018 dell'Advisory Board WPP/The European House - Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2018.

Quest'anno il gruppo di lavoro ha individuato **tre temi prioritari di riflessione**, che sono stati approfonditi nelle tre riunioni dell'Advisory Board e che hanno rappresentato 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 comprensione dei Millennials e della Generazione Z.

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:

- **“L'era dei Millennials: comportamenti d'acquisto e nuovi modelli di business”**
(Milano, 4 aprile), con i contributi esterni di Massimo Beduschi (CEO, GroupM) e Federico Capeci (CEO, Italy Kantar Insights).
- **“Il ruolo dell'industria culturale e creativa e dei giovani per il futuro del Paese”**
(Milano, 11 giugno) con i contributi esterni di Massimo Beduschi (CEO, GroupM) e Federico Capeci (CEO, Italy Kantar Insights).
- **“Millennials e competenze: quale ricetta per il Paese?”**
(Milano, 3 ottobre) con i contributi esterni di Massimo Beduschi (CEO, GroupM), Federico Capeci (CEO, Italy Kantar Insights) e Giuseppe Stigliano (Executive Director Europe, AKQA).


I principali risultati del percorso sono presentati e discussi in occasione della settima edizione del Forum **“Il ruolo della comunicazione per la società di domani - Generare valore e cambiamento culturale”**, tenutosi a Milano il 16 novembre 2018. Il Forum, interamente dedicato ai Millennials, si è ormai affermato come un appuntamento ricorrente, per discutere dei temi strategici per il futuro del Paese, consolidando in tal modo un momento di riferimento per tutti i principali operatori del mondo della comunicazione in Italia.



UNA FOTOGRAFIA DEI MILLENNIALS IN ITALIA E IN EUROPA

2.1. BABY BOOMERS, GENERAZIONE X, MILLENNIALS, GENERAZIONE Z: 4 GENERAZIONI A CONFRONTO

In questo momento, sul nostro pianeta, convivono tra loro individui appartenenti a generazioni diverse. Ogni generazione porta con sé un bagaglio storico, culturale ed esperienziale che gli permette di **interpretare in modo unico la realtà** in cui è immersa e a intessere relazioni e rapporti originali, nonché ad esprimere inedite modalità di consumo. Identificare le caratteristiche chiave di ciascuna generazione abilita la comprensione dell'universo di individui che ogni giorno interagiscono e si muovono all'interno di complessi costrutti economico-sociali.



	Silent Generation	Baby Boomers	Generazione X	Millennials	Generazione Z	Generazione Alpha
Nascita	Prima del 1945	Metà '40 Metà '60	Metà '60 Metà '80	Metà '80 Fine '90	2000 2009	dai 2010 a oggi
Età di riferimento	75 anni e più	50-74 anni	35-49 anni	20-34 anni	10-19 anni	Meno di 10 anni

Figura 2.1. Segmentazione della popolazione per età.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Kantar e fonti varie, 2018.

Appartengono alla “Generazione Alpha” gli individui nati dal 2010 ad oggi, preceduti dalla “Generazione Z”, che racchiude invece i nati tra il 2000 e il 2009. Vengono poi considerati “Millennials” tutti gli individui nati tra il 1985 e il 2000, mentre coloro i quali sono nati tra la metà degli anni '60 e la metà degli anni '80 appartengono alla cosiddetta “Generazione X”. Infine, è possibile identificare nei cosiddetti “Baby Boomers” la fascia di popolazione nata tra la metà degli '40 e la metà degli anni '60, preceduti dalla “Silent Generation” di persone nate prima del 1945.

Un'analisi del **contesto europeo** rivela come su un totale di quasi 739 milioni di persone, in media il 30% siano Post Millennials, con percentuali di poco superiori registrate nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Nord; l'11% è composto dalle generazioni precedenti mentre il 59% da generazioni successive. Il grafico successivo restituisce una fotografia generazionale dell'Italia a confronto con i principali peer europei: Regno Unito, Germania e Francia.

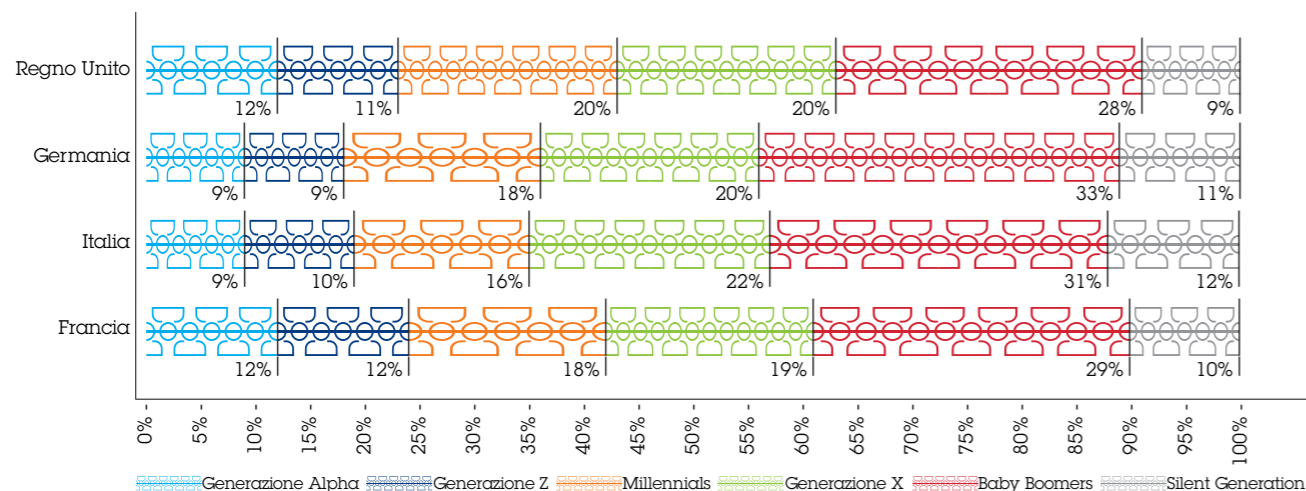


Figura 2.2. Ripartizione della popolazione per fasce d'età e area geografica (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU, 2018.

La generazione di persone nate dal 2010 ad oggi, la cosiddetta "Generazione Alpha", ha oggi meno di 10 anni e rappresenta tra il 9% e il 12% della popolazione, seguita dalla "Generazione Z" (10-19 anni) che si attesta su percentuali analoghe. I Millennials (20-34 anni), come già detto, rappresentano circa il 20% della popolazione complessiva con percentuali leggermente inferiori registrate in Italia, al pari della "Generazione X" (35-49 anni), che invece registra una percentuale di poco superiore in Italia rispetto agli altri Paesi europei considerati. Infine, i "Baby Boomers" (50-74 anni) rappresentano la fascia di popolazione più numerosa, in media del 30%, seguiti dalla "Silent Generation" (75 anni e più).

Guardando al contesto internazionale, si osserva come le aree geografiche meno sviluppate economicamente mostrino una percentuale di giovani dai 10 ai 34 anni superiore rispetto alle aree più sviluppate, con tassi percentuali del 46% in Africa e del 42% in America Latina e nei Caraibi (vs. 30% in Europa).

Area geografica	Pop. totale (migliaia)	Gen. precedenti (%)	Post Millennials (%)	Post Millennials (migliaia)	Gen. successive (%)
Mondo	7.349.469	18%	40%	2.961.888	42%
- Africa	1.186.177	29%	46%	546.249	25%
- Europa	738.442	11%	30%	221.192	59%
- Europa dell'Est	292.944	11%	32%	93.014	57%
- Nord Europa	102.357	12%	31%	31.826	57%
- Sud Europa	152.347	10%	27%	41.047	63%
- Europa dell'Ovest	190.793	10%	29%	55.304	61%
- America Latina e Caraibi	634.384	17%	42%	268.972	41%
- Nord America	357.838	12%	34%	120.151	54%
- Oceania	39.331	16%	37%	14.555	47%

Figura 2.3. Ripartizione della popolazione per fasce d'età e area geografica (migliaia e valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU, 2018.

Millennials e Generazione 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 più rappresentativo per la definizione di nuove strategie di marketing.

A livello globale, la generazione dei Post Millennials rappresenta il **40% della popolazione totale** con le economie avanzate che, insieme alla Cina, registrano valori d'incidenza sotto la media globale. Si tratta della generazione più vasta di sempre: basti pensare che entro il 2020 rappresenteranno almeno il 50% della forza lavoro mondiale.

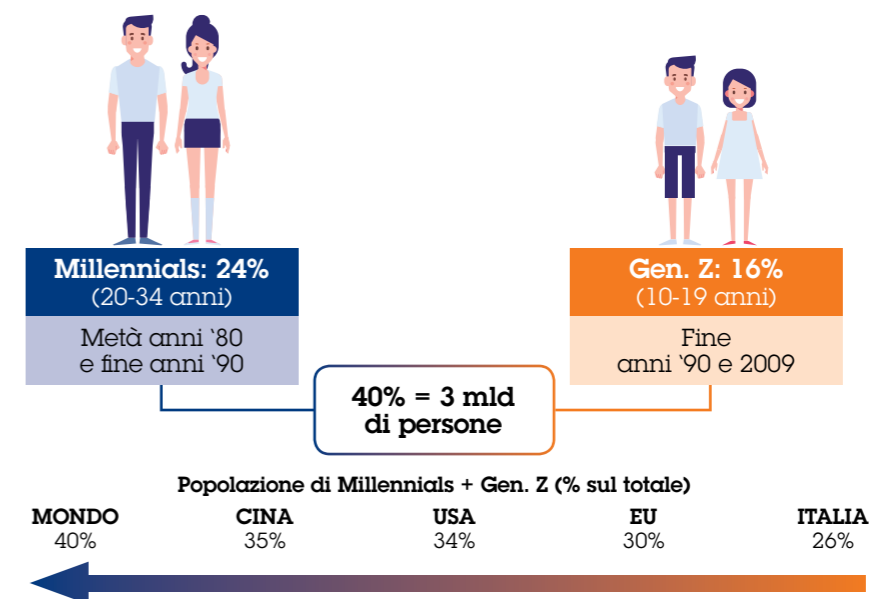


Figura 2.4. Percentuale di popolazione rappresentata dai Millennials e dalla Generazione Z, Mondo, Cina, USA, EU e Italia (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Kantar e GroupM, 2018.

Come già detto, 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 visioni 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.

Identificare le caratteristiche specifiche che definiscono la generazione dei Post Millennials rappresenta quindi 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 e presidio del mercato.

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.

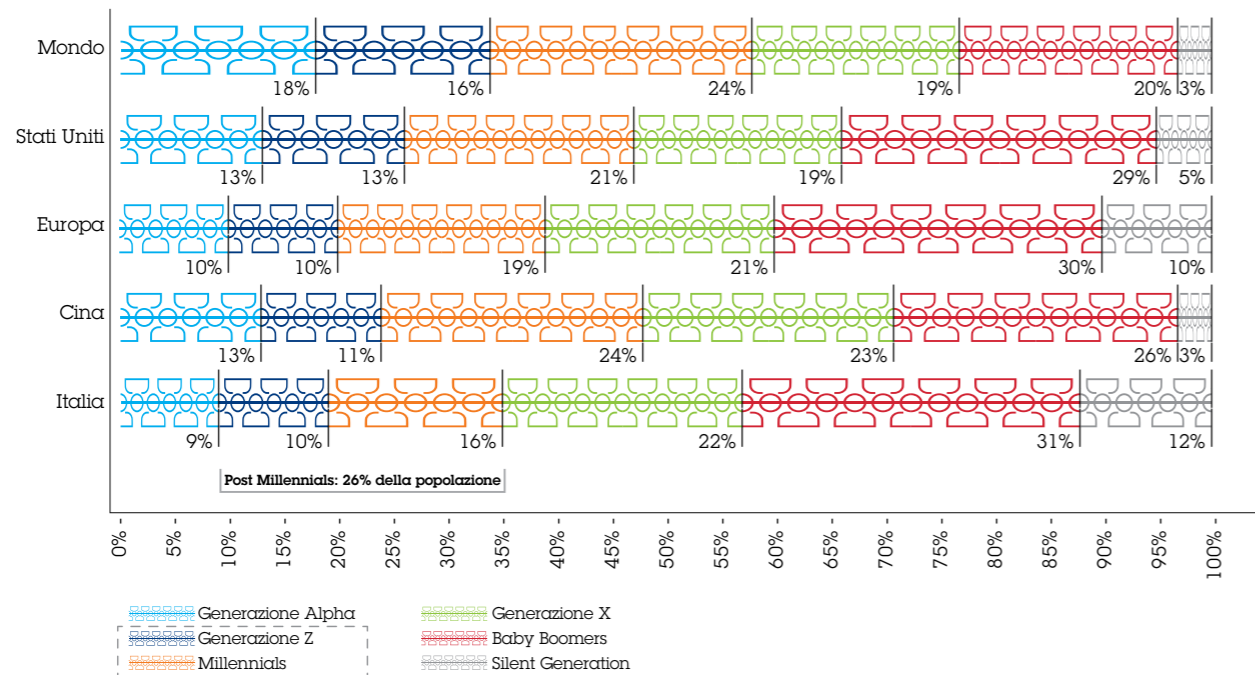


Figura 2.5. Ripartizione tra generazioni della popolazione (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kantar, 2018.

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.

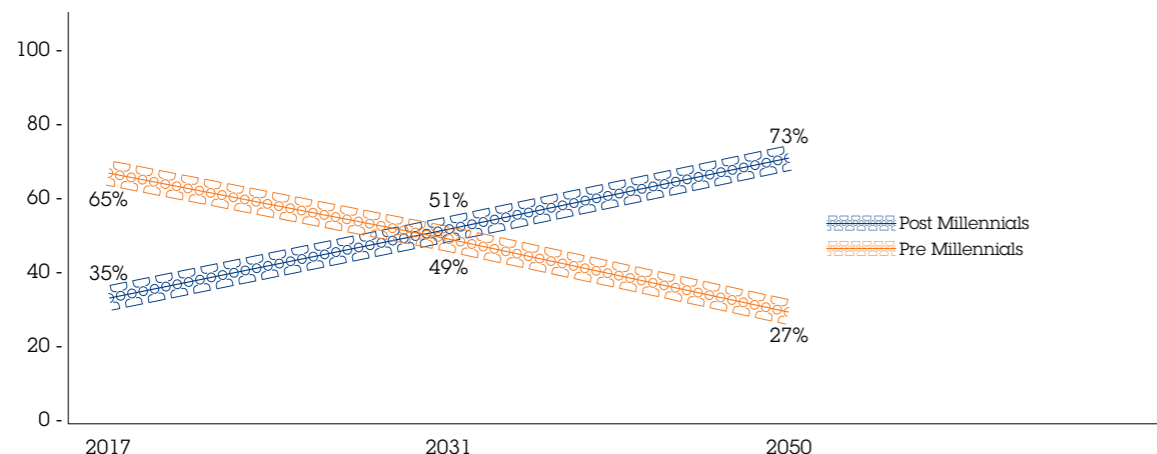


Figura 2.6. Evoluzione della popolazione appartenente ai Post Millennials, Italia (valori percentuali), 2017-2031-2050. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federico Capeci, autore di "Post Millennial Marketing", 2018.

Stringendo la lente di ingrandimento 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%) e dal Centro (19%). Inoltre, vivono al loro interno **situazioni e momenti di vita profondamente diversi** tra loro. Mentre il 17% dei giovani tra i 25 e i 34 anni è coniugato, l'83% è celibe/nubile; di questi, il 63% vive ancora in famiglia. Uno sguardo al livello di istruzione dei Millennials rivela inoltre alcune polarità: da un lato il 27% ha conseguito una laurea, dall'altro il 26% dei giovani si è fermato alla scuola elementare o media.

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

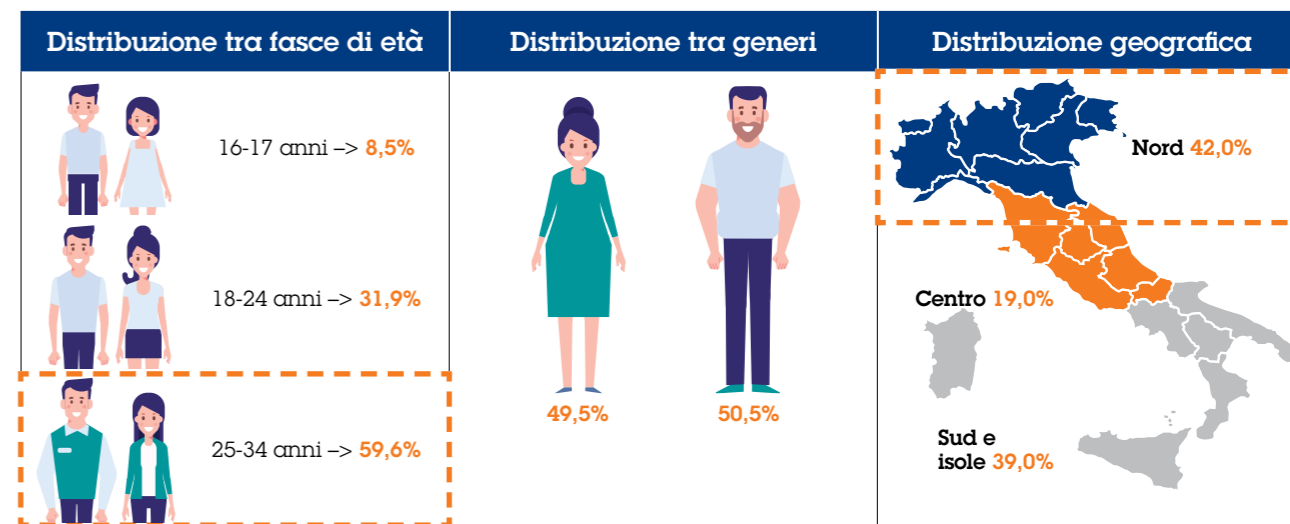


Figura 2.7. Ripartizione dei Millennials tra fasce d'età, generi e area geografica, Italia (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Assogestioni, 2018.

Considerando il contesto economico, invece, emerge come l'8% delle famiglie, con una persona di riferimento Millennial al proprio interno, viva in povertà assoluta mentre il 12% viva in condizioni di povertà relativa.

2.2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEI MILLENNIALS

Nel 2013 il settimanale Time ha definito i Millennials "pigri, superficiali e narcisisti" ("Me, Me, Me Generation"). Per comprenderli a fondo 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, Generazione Z e Generazione Alpha).

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	Generazione X	Millennials + Generazione Z
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 2.8. Caratteristiche distintive di Baby Boomers, Generazione X, Post Millennials e Generazione Z, Italia, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federico Capeci, autore di "Millennial Marketing", 2018.

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), fanno la spesa su Amazon, utilizzano servizi di car e bike sharing e scelgono Airbnb quando viaggiano (portale online che consente di alloggiare per brevi periodi in casa di privati che mettono a disposizione una stanza o l'intero appartamento).

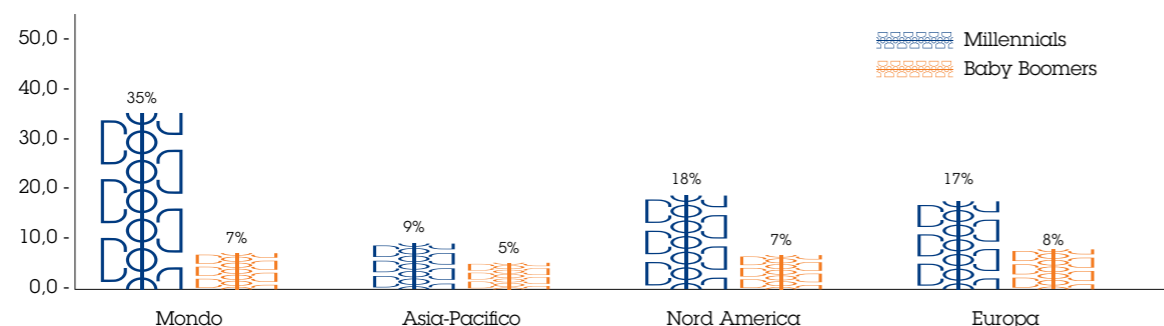


Figura 2.9. Percentuale di Millennials e Baby Boomers propensi all'utilizzo di prodotti o servizi in condivisione (valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati The Millennial Survey, COOP e Nielsen, 2018.

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);
- l'85% dei Millennials mostra interesse riguardo alle modalità di produzione (contro il 67% dei Baby Boomers).

Questo tipo di tendenze denota 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.

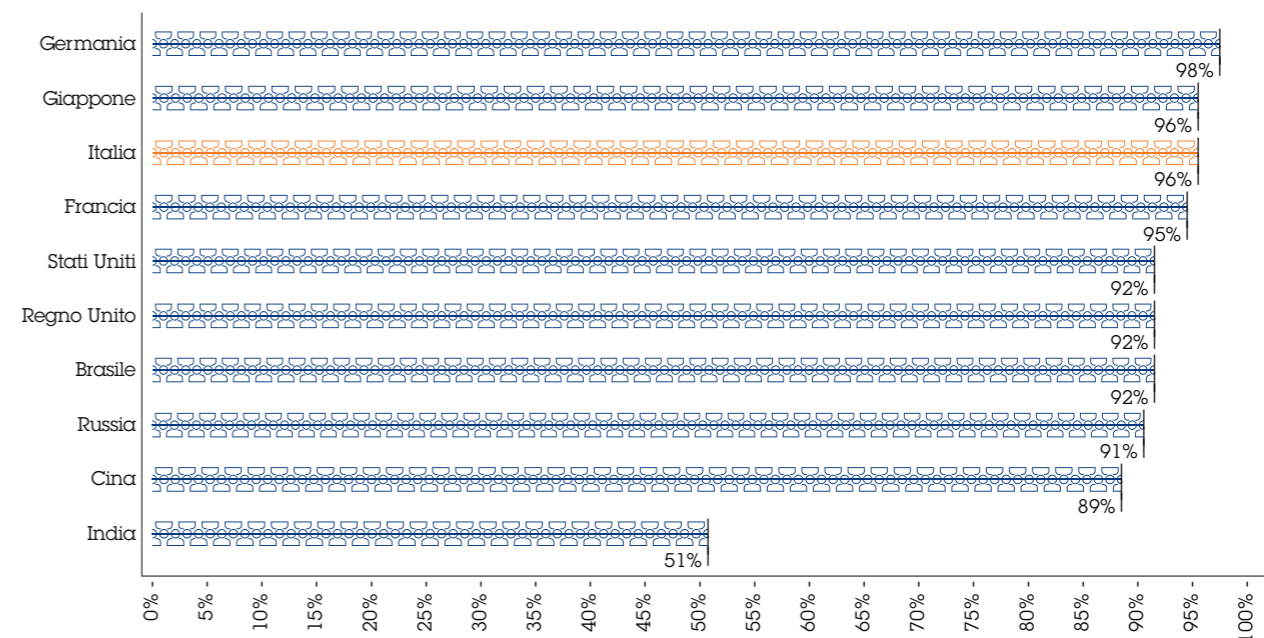


Figura 2.10. Millennials che si collegano ad internet in alcuni Paesi (valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google Consumer Barometer, Kantar, 2018.

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 2.11. 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.

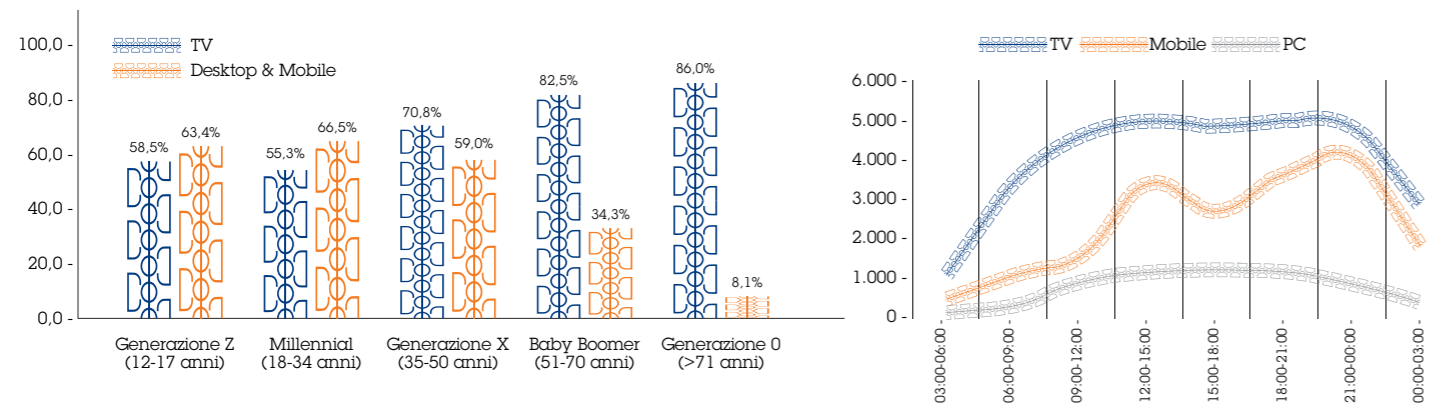


Figura 2.12. Confronto della penetrazione, valori percentuali (grafico a sinistra) e della reach sui Millennials dei principali canali mediatici per fascia oraria, valore in migliaia (grafico a destra), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati GroupM, 2018.

Un trend da sottolineare che investe principalmente tutte le industrie e parimenti la creativa e culturale², legato alla lettura del mondo dei Millennials, è quello che erroneamente viene indicato come **“nostalgia del passato”**: sempre di più, in tutte le forme d'intrattenimento, si assiste al grande ritorno di elementi più o meno rivisitati (re-boot) del passato. Si consideri ad esempio il ritorno della saga di Star Wars nelle sale cinematografiche (per citarne solo uno tra tanti), il successo di serie TV che fanno esplicitamente perno su ciò che di iconico ci hanno lasciato gli anni '80 (ad esempio la serie di Netflix o Stranger Things) o ancora il ritorno in voga, in ambienti più o meno di nicchia, di generi musicali figli di periodi storici passati o di modalità di fruizione della musica che unisce il “new” all’ “old school”.

Relativamente a quest'ultimo punto, una recente ricerca di ICM Research mostra come quasi il 35% degli acquirenti di vinili abbiano un'età compresa tra i 25 e i 34 anni; molti di loro, inoltre, non posseggono un lettore di vinili. Voglia di collezionismo materiale, dunque, che si genera molto spesso da una modalità di consumo musicale moderna e de-materializzata: il 45% di chi acquista vinili ha prima ascoltato l'album tramite un servizio di streaming musicale. In questo tipo di comportamenti, quindi, si legge di più una voglia di tornare al fisico, piuttosto che una semplice nostalgia del passato (anche considerando che, i giovani di cui si parla, quel passato non l'hanno neanche vissuto).

Stesso tipo di trend, in controtendenza rispetto a quanto comunemente si è portati a credere, si riscontra nell'editoria: una ricerca dell'Università dell'Alabama sulle abitudini di studenti tra i 18 e i 25 anni mostra come circa il 73% dei giovani Millennials consulta almeno una rivista al mese, solo un 4% legge le versioni digitali sul tablet e solo il 27% segue i magazine sui social network e sui relativi siti.

Si prospetta, infine, una grande rivoluzione per il mondo del cinema: solo il 18,6% dei Millennials si reca più di una volta al mese in una sala cinematografica per vedere un film, l'81,4% una sola volta o meno. Il Rapporto Cinema 2018, prodotto dalla Fondazione Ente dello Spettacolo, mette in evidenza come il principale driver di attrattività dei giovani verso il mondo delle sale sia l'offerta di un prezzo maggiormente accessibile (il 46,4% dei Millennials intervistati nel Rapporto Giovani si è espresso in questo senso). Seguono, tra le altre, caratteristiche come: l'esistenza di agevolazioni per i giovani (16,6%), la disponibilità di maggior tempo libero

(11,1%) e la prossimità della sala alla propria abitazione (10,5%). Anche il tipo di sala che viene preferita si sposta verso un tipo di fruizione maggiormente incentrata sui servizi di contorno: il 66,3% dei Millennials predilige, a parità di programmazione, un multiplex ricco di servizi a una piccola sala dall'ambiente familiare. Rimanendo nel mondo del cinema, i generi maggiormente graditi dalle fasce giovani di popolazione sono: la commedia (21,5% delle preferenze espresse), il thriller (17,5%), il fantasy (14,5%) e l'avventura (11,8%). Il 34,1% dei giovani, inoltre, predilige le serie TV a i film, mentre per il 35,4% degli intervistati non c'è preferenza specifica verso uno specifico formato.

Parlando del futuro del cinema, si rileva l'urgenza di cercare le giuste modalità per avvicinare i più giovani anche in ottica futura: se per il 53% la sala manterrà una propria funzione e una propria attrattiva anche in futuro, il 47% pensa che più verosimilmente i film si guarderanno privatamente online e su dispositivi ipertecnologici. Un ottimo segnale arriva dalla sotto-segmentazione del cluster dei Millennials: a credere nel futuro delle sale sono soprattutto i più giovani (55,8% tra gli under 25 contro il 51,5% degli over 25) e i laureati (58,2%, contro il 53,4% dei diplomati e il 47,5% di chi ha titolo più basso).

Industria culturale e creativa e Millennials: un nuovo paradigma per creare valore

L'industria culturale e creativa italiana per poter esprimere a pieno il suo potenziale e assicurarsi delle performance sostenibili anche nel futuro, non può che fare i conti con quella coorte che un domani costituirà la maggior percentuale della popolazione: i Millennials.

L'industria culturale e creativa ha generato nel 2016 un valore aggiunto pari quasi al 6% del Prodotto Interno Lordo (PIL) nazionale, raggiungendo 89,3 miliardi di euro, con un livello occupazionale pari a poco più del 6,0% della forza lavoro italiana. Gli impatti dell'industria culturale e creativa appaiono ancora più significativi se si considera il trend del comparto tra il 2015 e il 2016, che vede valore aggiunto e occupazione in aumento rispettivamente del +1,8% e +1,5%, vs un'economia italiana che nel complesso registra un +1,5% del PIL e +1,3% dell'occupazione.

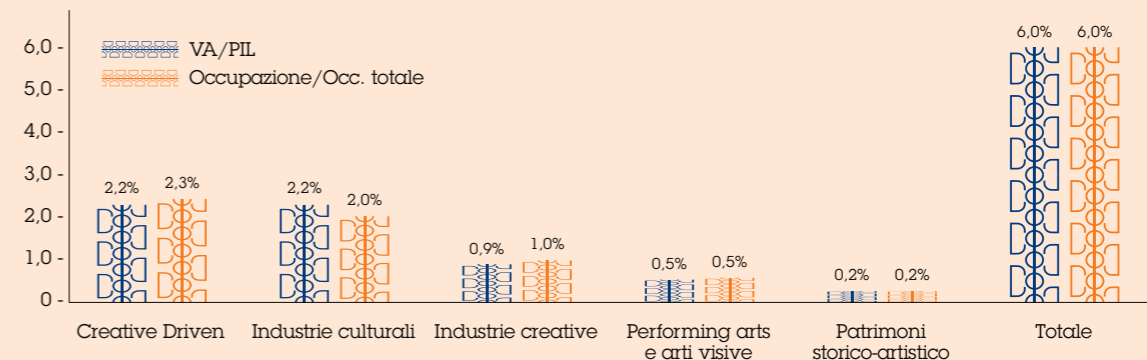


Figura 2.13. Contribuzione dell'industria culturale e creativa al PIL e all'occupazione nazionale, Italia (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018.

Guardando agli aggregati che compongono il complesso dell'industria culturale e creativa, si può notare come le industrie culturali (cinema, musica, radio, TV, videogame e software, editoria e media) siano quelle che maggiormente incidono sulle performance del sistema-Paese, con un contributo sul sistema culturale e creativo pari al 37,1% in termini di valore aggiunto e del 32,9% in termini di occupazione.

2 - Nella categoria dell'industria culturale e creativa sono comprese le industrie creative (architettura, design e comunicazione), le industrie culturali (cinema, musica, radio, TV, videogame e software, editoria e media), la valorizzazione del patrimonio storico-artistico (musei, biblioteche, archivi e monumenti), le performing arts e arti visive (spettacolo dal vivo e arti visive) e le industrie creative driven (tutte le attività economiche non strettamente riconducibili alla dimensione culturale ma caratterizzate da sinergie con il settore). Fonte: ISTAT e Unioncamere, 2018.

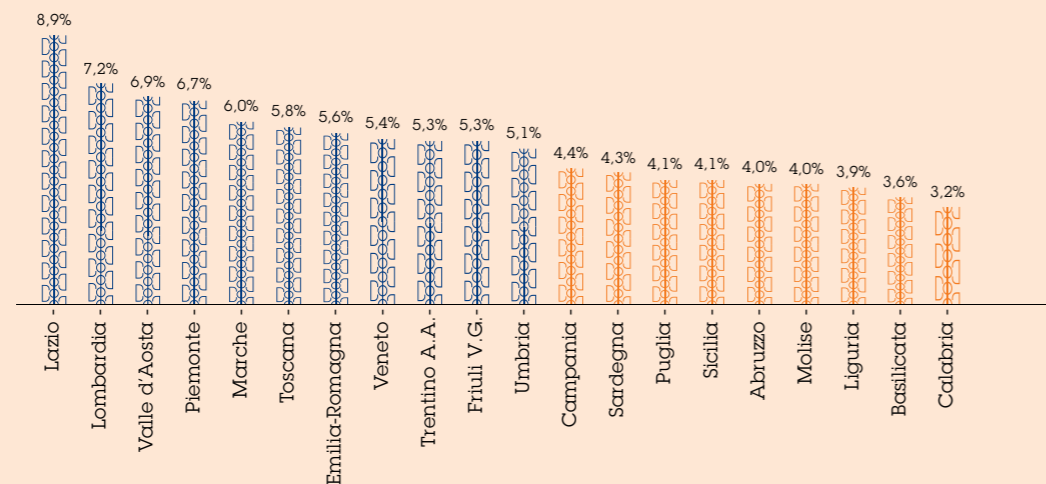


Figura 2.14. Valore aggiunto del sistema produttivo culturale e creativo nelle regioni italiane (valori percentuali sull'economia), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018.

Il forte indotto creato dalle aree metropolitane relativamente all'industria culturale e creativa fa sì che l'incidenza del valore aggiunto sull'economia locale sia maggiore nelle regioni ospitanti le grandi città italiane. Al primo posto c'è il Lazio (8,9%), seguito dalla Lombardia (7,2%), dalla Valle d'Aosta (6,9%), dal Piemonte (6,7%) e dalle Marche (6,0%), uniche regioni a registrare un'incidenza pari o superiore al 6,0% in termini di valore aggiunto.

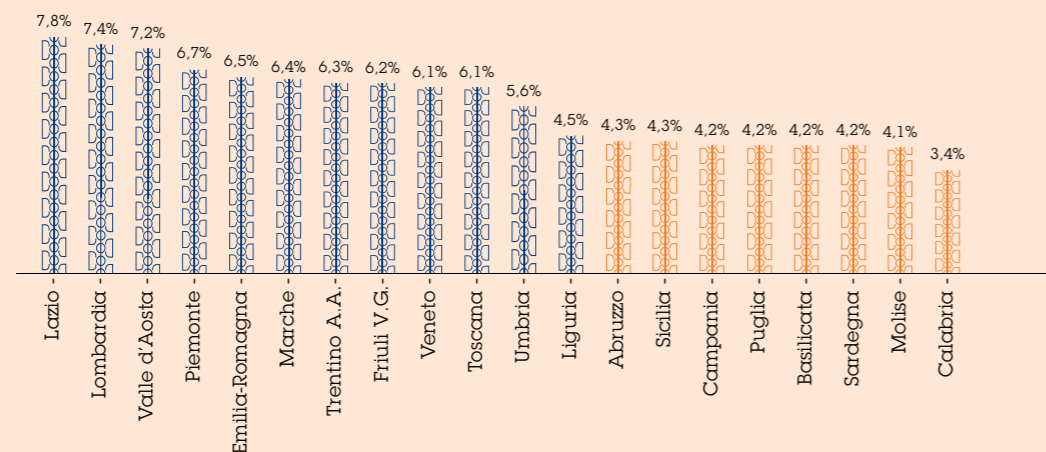


Figura 2.15. Occupazione del sistema produttivo culturale e creativo nelle regioni italiane (valori percentuali sull'economia), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018.

Osservando i risultati regionali, si potrebbe dedurre che la ricchezza dei territori sia strettamente correlata con la specializzazione culturale e creativa: la dicotomia Nord-Sud osservabile per l'intera economia, risulta riscontrabile anche con riferimento a questo settore.

Guardando agli impatti economici, inoltre, è molto importante tenere in considerazione che, al pari di tutti gli altri settori, l'industria culturale e creativa attiva a monte e a valle una filiera estesa, la cui generazione di valore e occupazione può essere, dunque, ricondotta in maniera indiretta ad essa. In particolare, in termini di valore aggiunto, il moltiplicatore dell'industria culturale e creativa si attesta a 1,78 (per ogni euro di valore aggiunto creato dalla stessa, lungo la filiera se ne generano 1,78), con le industrie creative (architettura, design e comunicazione) e le attività creative driven che coprono la prima posizione tra gli aggregati di settori per quanto riguarda la capacità di generare impatti indiretti, con un moltiplicatore pari a 2,20.

	Moltiplicatore
Industrie creative e creative driven	2,20
Patrimonio storico-artistico	2,09
Industrie culturali	1,29
Performing arts e arti visive	1,21
Totale	1,78

Figura 2.16. Moltiplicatori del valore aggiunto degli aggregati di settori dell'industria culturale e creativa, 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018.

L'impatto indiretto dell'industria culturale e creativa sull'economia italiana, inoltre, genera ulteriori 160 miliardi di euro di valore aggiunto (10,7% del PIL). L'impatto complessivo da considerare è di 250 miliardi di euro di valore aggiunto (circa 90 miliardi di euro di impatto diretto più 160 miliardi di euro di "attivazione" della filiera - impatto indiretto), equivalenti al 14,49% del PIL del 2017.

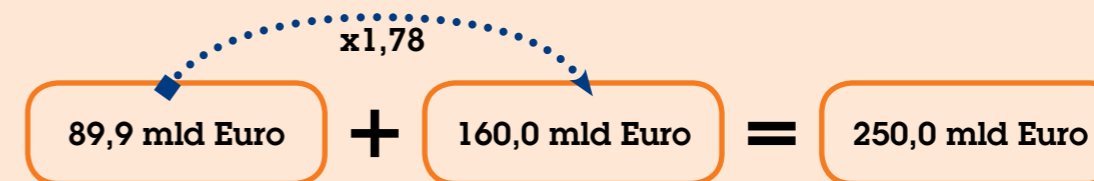


Figura 2.17. Impatto diretto e indiretto del valore aggiunto dell'industria culturale e creativa sull'economia italiana, miliardi di euro, 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018.

Le performance dell'industria culturale e creativa italiana rappresentano un volano per l'attrattività dell'intero sistema-Paese, tanto da generare incrementi della spesa turistica sul territorio (30,4 miliardi di euro, pari al 37,9% dell'intera spesa turistica registrata sul territorio italiano sono direttamente correlabili ad essa) e da sostenere a livello internazionale il valore del Brand Italia.

Esiste una stretta relazione tra economia e cultura e, in un Paese come l'Italia, l'impatto può essere molto significativo. La cultura crea crescita economica grazie all'indotto che ne deriva: a tal proposito si pensi, ad esempio, ai binomi turismo-cultura e cultura-tecnologia e alla nascita di nuove professioni nel settore culturale. I beni artistici non sono importanti solo in termini di benefici immateriali che apportano alla società e ai singoli individui, esprimibili in termini di arricchimento personale sul piano culturale, spirituale e sociale. Sono, anche e soprattutto, un importante strumento per il rilancio economico dell'Italia, nel podio mondiale come capacità di esprimere il concetto di "brand"-Paese.

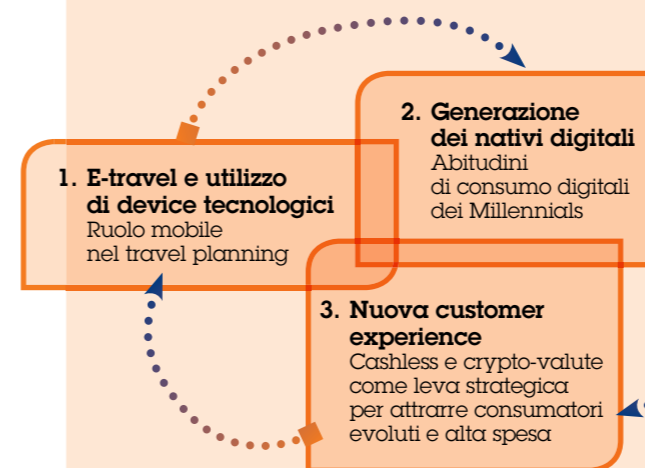


Figura 2.18. I principali trend che stanno interessando il settore turistico e culturale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2018.

Affinché l'industria sia in grado di esprimere il proprio potenziale, occorre in primis favorire l'applicazione di tecnologie digitali a turismo e patrimonio culturale e promuovere un partenariato pubblico-privato e maggior cooperazione tra le regioni in questo ambito. Anche il settore turistico e culturale, infatti, vive una fase di "digital disruption", guidata dall'innovazione tecnologica ma anche dai gusti dei consumatori, in primis dei Millennials.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2018.

2.3. PECULIARITÀ E MODALITÀ DI ESPRESSIONE DELLE GIOVANI DONNE MILLENNIALS

Le donne Millennials, in Italia, sono più di 5 milioni, pari all'8% della popolazione. A livello macro, si osservano alcune peculiarità che le contraddistinguono: il 25% di loro sono laureate, mentre il 19% si sono fermate alla scuola dell'obbligo; 1 su 4 è sposata mentre il 57% vive ancora con i genitori³.

Interrogate sui propri valori di riferimento, le giovani donne italiane attribuiscono maggiore importanza alla propria personalità che all'aspetto, comunque giudicato estremamente importante. Più della metà delle Millennials considera la relazione con sé stessa positiva e soddisfacente; il 23% lo giudica però in modo negativo.

“Essere sé stessi” e “libertà” sono tra i concetti maggiormente associati alla self-expression dalle Millennials. Inoltre, per loro “self-expression” significa non dover modificare il proprio comportamento per adeguarsi a regole sociali.

Allargando la lente di ingrandimento per cercare di cogliere le sfumature che attraversano le donne Millennials si possono individuare otto modalità differenti di self-expression, sulla base di quattro principali direttrici di analisi riassumibili nelle dicotomie: self-social e pensare-fare.



Figura 2.19. Declinazioni della self-expression delle donne Millennials.
Fonte: ricerca di mercato “Self-expression per le Millennials italiane”, condotta da Kantar per KIKO, 2018.

All'interno delle Millennials **creative** (19% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Libera** (7% del totale). Dotata di forte personalità, creativa e idealista. Studentessa universitaria, single, vive nel Centro Italia. Si trucca tutti i giorni in modo leggero e acquista i prodotti make-up in diverse tipologie di negozi, soprattutto in store specializzati. Quando si trucca, ascolta maggiormente i consigli delle amiche e delle make-up artist. La causa sociale che sostiene maggiormente è la lotta alla violenza di genere. Il libro più rappresentativo è “Piccole Donne” di L. M. Alcott, il brand in cui si riconosce di più “Dove” e la celebrity in cui si immedesima è Bebe Vio.
- **Aperta** (12% del totale). Celebrale, open-minded, aperta al cambiamento e a superare i propri limiti. Questo tipo di donna è solitamente laureata e impiegata a tempo pieno, vive in città del Nord-Est con il marito/compagno. Dopo aver letto vari consigli sulle riviste specializzate e ascoltato le commesse in negozio, sceglie e acquista online i prodotti make-up adatti a truccarsi in modo leggero ogni mattina. Il suo impegno sociale è rivolto a cause come la redistribuzione della ricchezza, il sostegno ai Paesi in via di sviluppo e ai rifugiati. Il libro più rappresentativo è “Hunger Games” di S. Collins, il brand in cui si riconosce di più “Zalando” e la celebrity in cui si immedesima è Bebe Vio.

All'interno delle Millennials **valoriali** (30% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Ambiziosa** (13% del totale). È una donna realizzata e di successo, votata al raggiungimento dei propri obiettivi e molto sicura di sé. Imprenditrice, è laureata e vive al Sud con il marito e i figli. Ascolta i preziosi consigli della figlia adolescente sul mondo make-up e cerca di far propri i segreti delle celebrities. Usa un trucco elaborato per tutti i giorni e acquista i prodotti make-up per realizzarlo, principalmente in profumeria. Le pari opportunità sono importanti per lei: la discriminazione di genere va combattuta ed eliminata. Il libro più rappresentativo è “L'amica geniale” di E. Ferrante, il brand in cui si riconosce di più “L'Oreal” e la celebrity in cui si immedesima è Clio MakeUp.
- **Indipendente** (17% del totale). Diretta e genuina, non si lascia condizionare e tende a sfidare le convenzioni. È sposata con figli, vive nel Sud Italia ed è impiegata a tempo pieno. Si trucca solo in occasioni speciali e acquista i suoi prodotti in farmacia o profumeria su consiglio delle commesse. Il suo impegno sociale è rivolto a combattere la violenza sulle donne sostenendo i movimenti contro la violenza di genere. Il libro più rappresentativo è “Via col vento” di M. Mitchell, il brand in cui si riconosce di più “Nike” e la celebrity in cui si immedesima è Selvaggia Lucarelli.

All'interno delle Millennials **uniche** (29% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Diversa** (11% del totale). Diversa, ribelle e creativa. Impiegata a tempo pieno, vive al Sud e ha conseguito un Master dopo l'università. Per i suoi make-up elaborati preferisce acquistare prodotti online conosciuti grazie ai tutorial delle youtuber più famose. È attenta all'ambiente e per questo sostiene le cause legate a questo tema. Il libro più rappresentativo è “Il giovane Holden” di J.D. Salinger, il brand in cui si riconosce di più “Nespresso” e la celebrity in cui si immedesima è Samantha Cristoforetti.

3 - Dalla ricerca di mercato “Self-expression per le Millennials italiane”, condotta da Kantar TNS per KIKO. Fonte: Istat, 2017.

- **Egocentrica** (18% del totale). Consapevole e disposta a superare i propri limiti; accetta il cambiamento ed è capace di trasformare i propri difetti in pregi. È laureata, vive nel Centro Italia ed è impiegata a tempo pieno. Usa un trucco leggero, che acquista in profumeria e negozi specializzati. Ascolta i consigli di sua figlia esperta di make-up. Non è particolarmente legata a una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Via col vento” di M. Mitchell, il brand in cui si riconosce di più “Motivi” e la celebrity in cui si immedesima è Clio MakeUp.

All'interno delle Millennials **aspirazionali** (22% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Normale** (11% del totale). Buona, amichevole, premurosa e generosa. Vive nel Nord-Est, non ha frequentato l'università ed è casalinga. Non usa mai il trucco, se lo fa è solo per un'occasione speciale. Acquista al supermercato i prodotti make-up dopo aver ascoltato attentamente i consigli delle commesse nei negozi. Non è particolarmente vicina a una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Il diario di Bridget Jones” di H. Fielding, il brand in cui si riconosce di più “Barilla” e la celebrity in cui si immedesima è Cristiana Capotondi.
- **Provocatoria** (11% del totale). Sfida le convenzioni e i propri limiti. Dimostra coraggio e ama la libertà. Sposata, vive nel Nord-Ovest e fa la casalinga. Non usa quasi mai il trucco; i prodotti che possiede li ha acquistati al supermercato o in farmacia. Se ha bisogno di un consiglio sul make-up si ispira alla youtubers o alle celebrities. Non è particolarmente vicina a una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Anna Karenina” di L. Tolstoj, il brand in cui si riconosce di più “Ikea” e la celebrity in cui si immedesima è Vanessa Paradis.



MILLENNIALS E CONSUMI: QUALI REGOLE D'INGAGGIO?

3.1. 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 +2,0% nel 2018) e con un'aspettativa di crescita dell'economia mondiale al 3,7%¹.

Nonostante un ritorno alla crescita dopo la crisi dell'ultimo decennio, i Millennials delle economie più sviluppate esprimono una minore fiducia nella stabilità economica dei propri Paesi di appartenenza. Nel 2017 si registra un **divario di 23 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%).

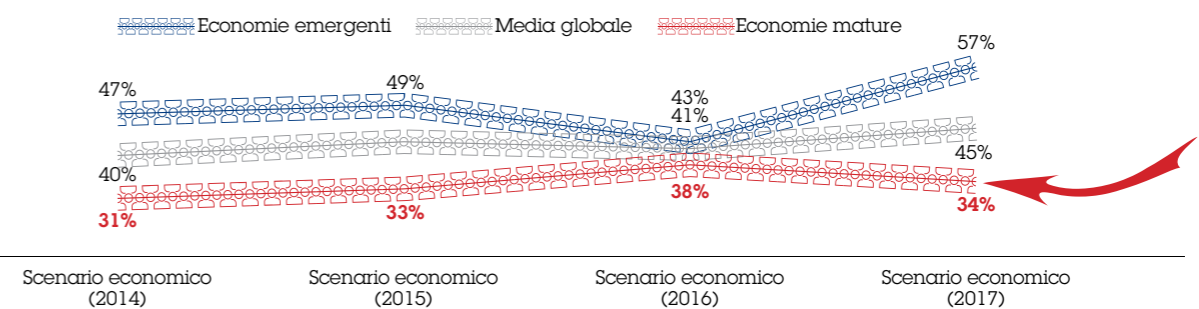


Figura 3.1. Millennials che hanno fiducia in un miglioramento delle condizioni economiche del proprio Paese, Mondo (valori percentuali), 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati The Millennial Survey, 2018.

Questa più marcata "sfiducia" riguardo al proprio futuro economico si riflette 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**.

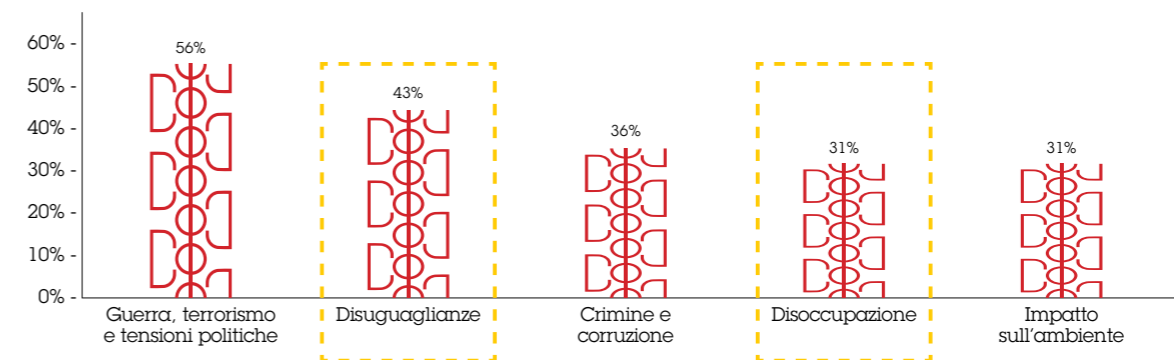


Figura 3.2. Millennials personalmente preoccupati da particolari temi, economie mature (valori percentuali), 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati The Millennial Survey, 2018.

¹ - Proiezioni OCSE - Interim Economic Outlook settembre 2018.

Concentrandosi sul nostro Paese, è possibile individuare le radici della sfiducia che caratterizza i Millennials analizzando 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 58% (contro il 75,3% della Germania, il 74,1% del Regno Unito, il 64,8% della Francia e il 61,1% della Spagna)².

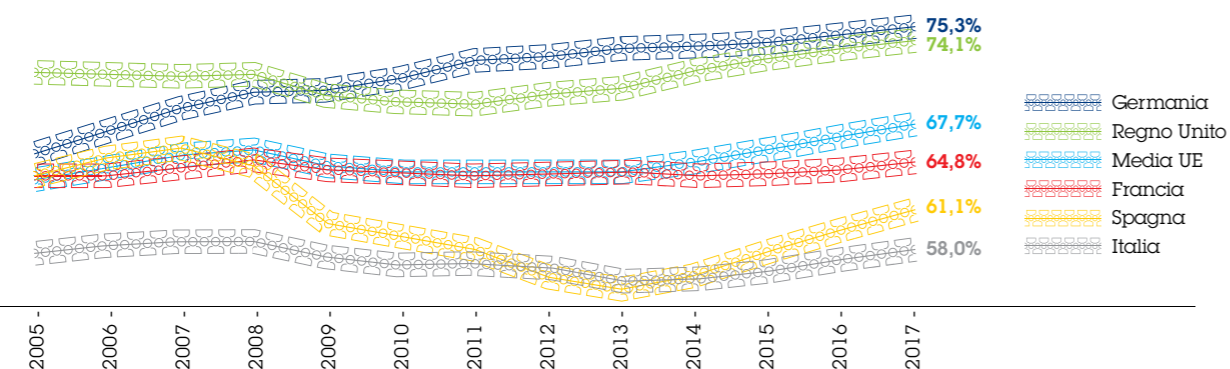


Figura 3.3. Tasso di occupazione nei principali Paesi europei, (valori percentuali), 2005-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2018.

Se guardiamo più specificatamente alla **condizione dei giovani in Italia**, rileviamo come nel nostro Paese non solo ci sono sempre meno giovani³ 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 **25,5% della popolazione**⁴.

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)⁵.

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 che condiziona inevitabilmente l'età media di uscita dal nucleo familiare, che in Italia è di 4 anni superiore rispetto alla media europea (30,1 anni nel 2017 contro i 26,1 della media europea)⁶.

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 genitori⁷.

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

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.

3 - Nel 2017 sono stati iscritti in anagrafe per nascita solo 458.151 bambini, registrando un nuovo minimo storico dall'Unità d'Italia.

4 - Per un maggiore approfondimento sui NEET e la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro, si rimanda al Capitolo 4 del presente Rapporto.

5 - Fonte: dati Istat, 2018.

6 - Fonte: dati Eurostat, 2018.

7 - Fonte: dati Assogestioni, 2018.

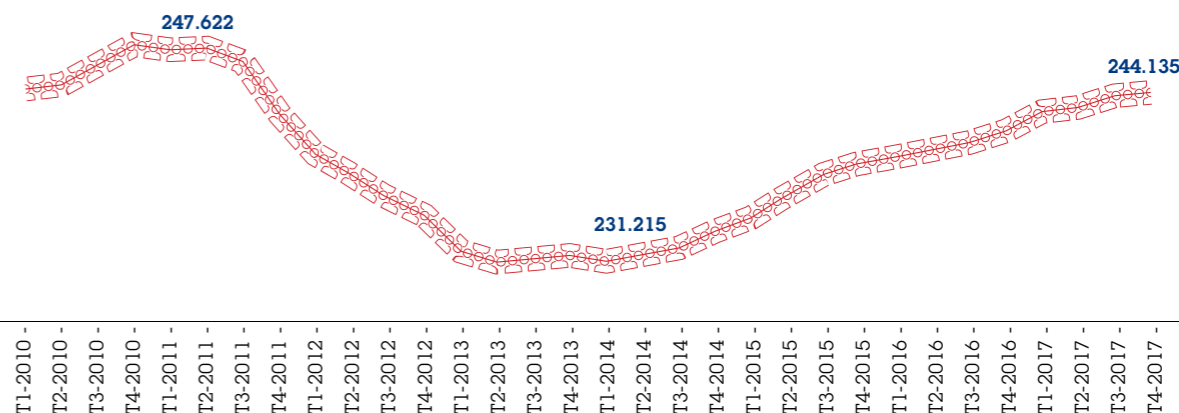


Figura 3.4. Spesa per consumi finali in Italia, (milioni di Euro - valori concatenati con anno di riferimento 2010), T1-2010/T4-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2018.

Il processo di digitalizzazione in atto a livello globale, sta trasferendo caratteristiche nuove al processo di acquisto rispetto al passato, dematerializzando i confini e le modalità di fruizione di prodotti e servizi, con i Millennials in testa al processo di cambiamento. La percentuale di Millennials che dichiara di aver usufruito, nell'ultimo anno, di servizi ordinati online e con consegna a domicilio in Italia è pari al 66% a cui si aggiunge un 13% di individui che dichiara che vorrebbe usufruirne, a fronte del 46% dei Baby Boomers reali utilizzatori a cui si somma un 7% di individui potenzialmente tali.

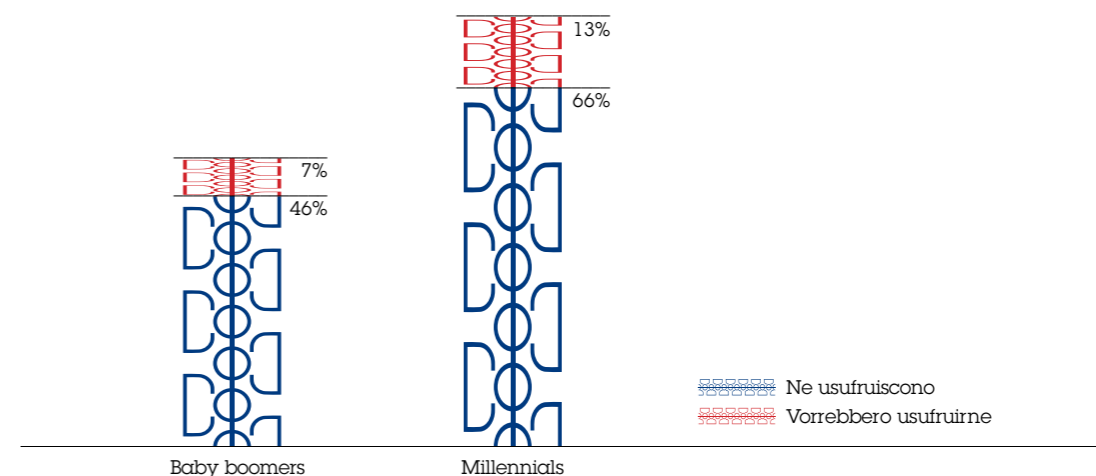


Figura 3.5. Millennials e Baby Boomers che dichiarano di aver usufruito, nell'ultimo anno, di prodotti con ordine online e consegna a domicilio in Italia, (valori percentuali), 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e Assogestioni, 2018.

Il nuovo **consum-attore digitale** può essere descritto, all'interno del panorama italiano, come un individuo che trascorre quasi il 20% della sua giornata connesso e per farlo utilizza in prevalenza il computer (48%), seguito dal cellulare (41%) e dal tablet (11%). I Millennials e gli appartenenti alla Generazione Z nazionali accentuano queste caratteristiche, in alcuni casi modificandone un po' i tratti: trascorrono in media 5,4 ore al giorno connessi alla rete, privilegiando l'utilizzo del cellulare (47%), seguito dal computer (44%) e dal tablet (9%).

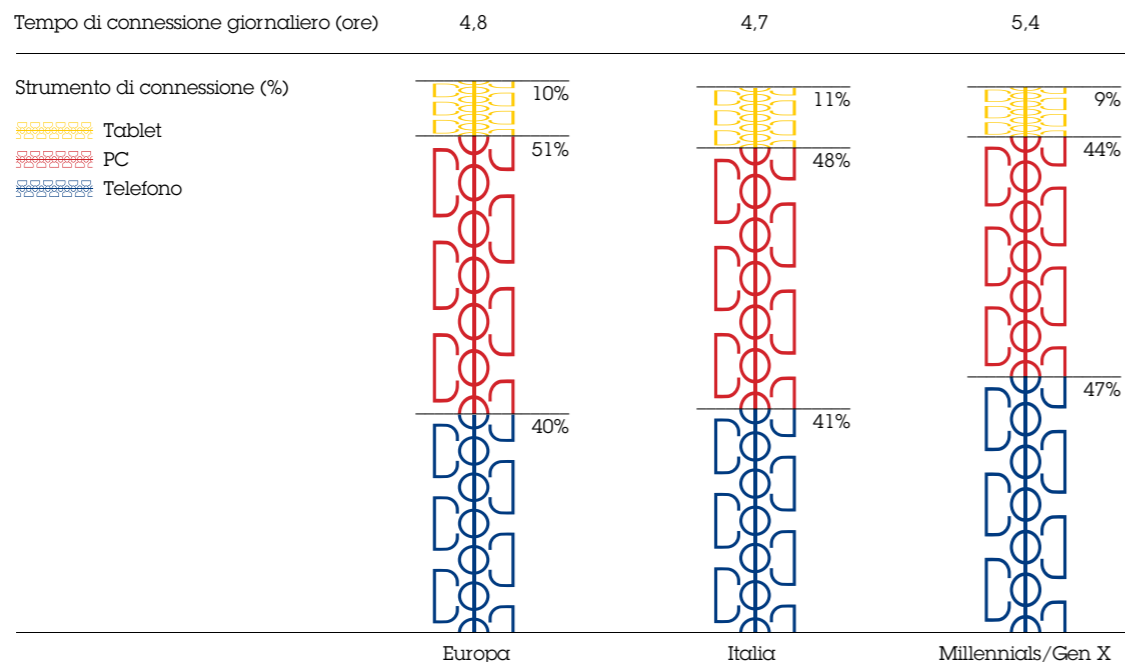


Figura 3.6. Tempo di connessione alla rete giornaliero e tipologia di strumento utilizzato in Europa, in Italia e da Millennials e Generazione X, (ore e valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

Tra le principali attività che le giovani generazioni svolgono online, figurano l'invio di e-mail (92% vs 93% media Italia), messaggi (92% vs 84% media Italia), l'utilizzo dei social network (88% vs 81% media Italia), la lettura di articoli online (82% vs 79% media Italia) e la visione di video su piattaforme gratuite (77% vs 68% media Italia).

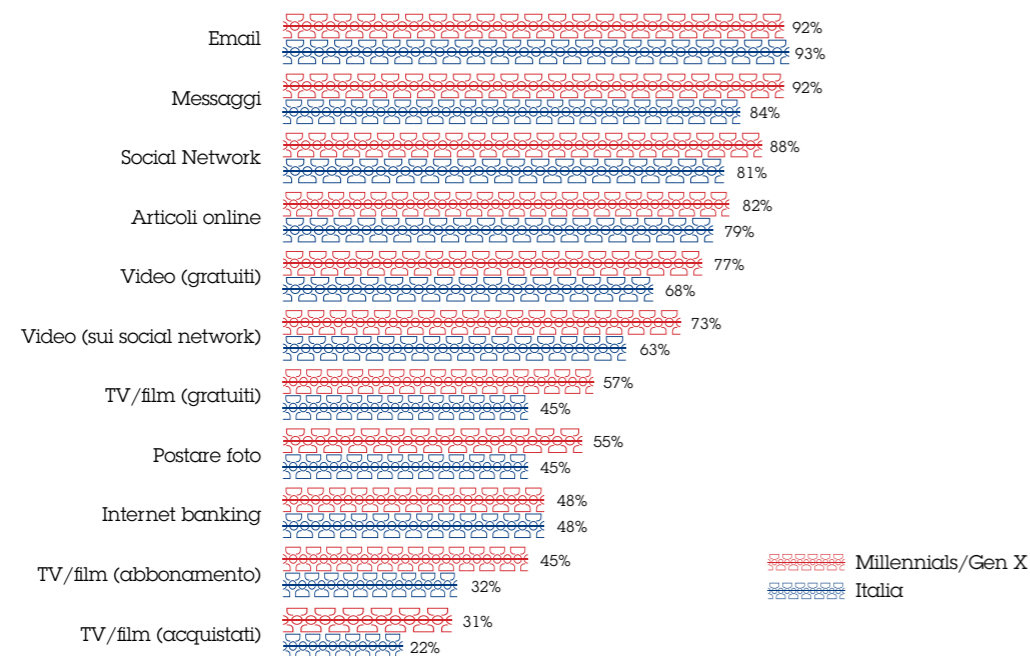


Figura 3.7. Tipologia di servizi online utilizzati settimanalmente in Italia e da Millennials e Generazione X, (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

I social network rappresentano lo strumento che più ha modificato i pattern di comunicazione tradizionali tra individui e tra individuo-azienda. Di seguito è riportata una fotografia dell'utilizzo dei social network in Italia, con un particolare focus su Millennials e Generazione Z. In Italia in media un individuo è iscritto a 3,2 piattaforme social e il numero sale a 4,1 quando spostiamo il punto di osservazione sulle giovani generazioni.

Social Network	Italia	Generazione Z/Millennials
Facebook	81%	89%
YouTube	70%	80%
Instagram	36%	53%
Twitter	24%	30%
Shazam	14%	24%
Pinterest	14%	17%
Snapchat	9%	16%
LinkedIn	14%	16%
Badoo	8%	12%
Tumblr	6%	11%
Tinder	6%	10%

Figura 3.8. Utilizzo settimanale dei social network in Italia e dai Millennials e Generazione Z, (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

I **mass media digitali** rappresentano quindi **contenitori informativi** attraverso cui veicolare i contenuti che condizionano sempre più la visione del mondo degli individui e plasmano le modalità di relazione, acquisto e lettura della realtà, in forma ancora più definita tra le giovani generazioni. Mentre la televisione viene utilizzata per il 25,2% dalla fascia di popolazione italiana di età 35-64 anni, rappresenta solo il 19,2% dei media a cui attingono le fasce più giovani della popolazione. Al contrario, internet e i social network sono utilizzati rispettivamente per il 31,2% e il 27,4% dalla porzione di popolazione 18-34 anni contro il 29,7% e il 28,7% della fascia 35-64 anni. Interessante notare come le fasce più giovani utilizzino in misura maggiore strumenti considerati tradizionali rispetto alle generazioni che li precedono: in particolare la radio (6% vs 4,4%), i libri (4,1% vs 2,6%) e il cinema (4,1% vs 2%).

	18-34 anni	di cui: 18-29 anni	35-64 anni	65 anni e più	Totale
Televisione	19,2	22,0	25,2	48,9	28,7
Internet	31,2	30,8	29,7	13,6	26,7
Social Network	27,4	23,8	28,7	20,1	26,6
Giornali	8,0	7,0	7,5	10,5	8,2
Radio	6,0	7,0	4,4	3,4	4,6
Libri	4,1	4,8	2,6	3,1	3,0
Cinema	4,1	4,6	2,0	0,5	2,1

Figura 3.9. I media più influenti oggi in Italia nella formazione dell'immaginario collettivo per classi d'età, (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis-Conad, 2018.

I canali digitali rappresentano, inoltre, sempre più **corsie preferenziali di acquisto** per i consumatori, registrando tassi più elevati in alcuni Paesi, come ad esempio la Norvegia (71%), il Lussemburgo (68%) e la Svezia (66%), e tassi inferiori in altri, quali Ungheria (15%), Grecia (17%) e Ucraina (38%), con l'Italia che si posiziona a metà strada tra i Paesi più virtuosi e quelli in cui il digitale non è ancora uno standard dominante per gli acquisti (48%).

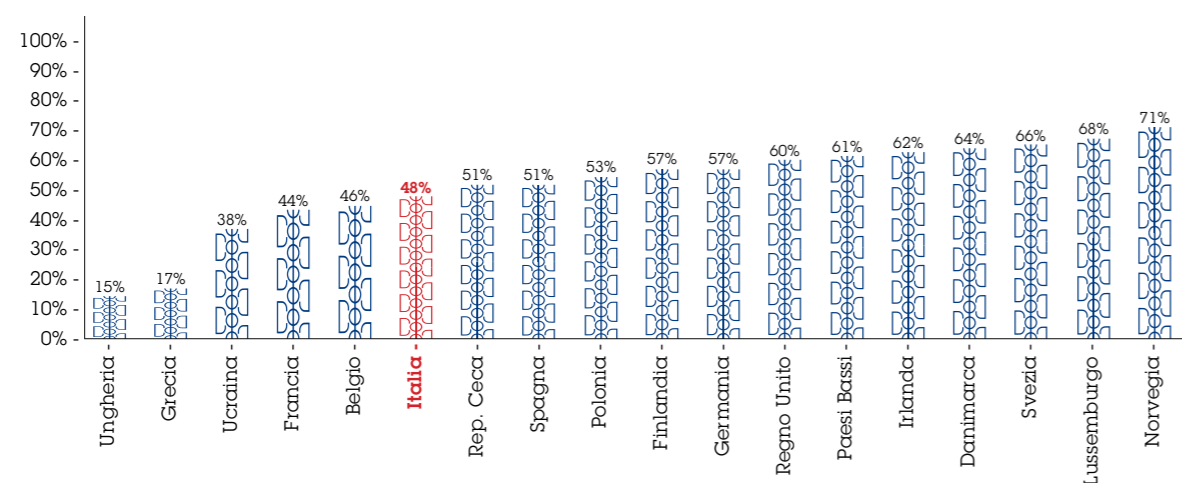


Figura 3.10. Diffusione degli acquisti online in alcuni Paesi, (valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

La diffusione di modalità di acquisto virtuali può variare notevolmente da prodotto a prodotto. In particolare, vi sono alcune categorie che si prestano maggiormente ad essere acquistate in uno store online, come ad esempio la musica, e altri che si devono scontrare con **maggiori barriere all'acquisto virtuale**, come ad esempio i prodotti alimentari.

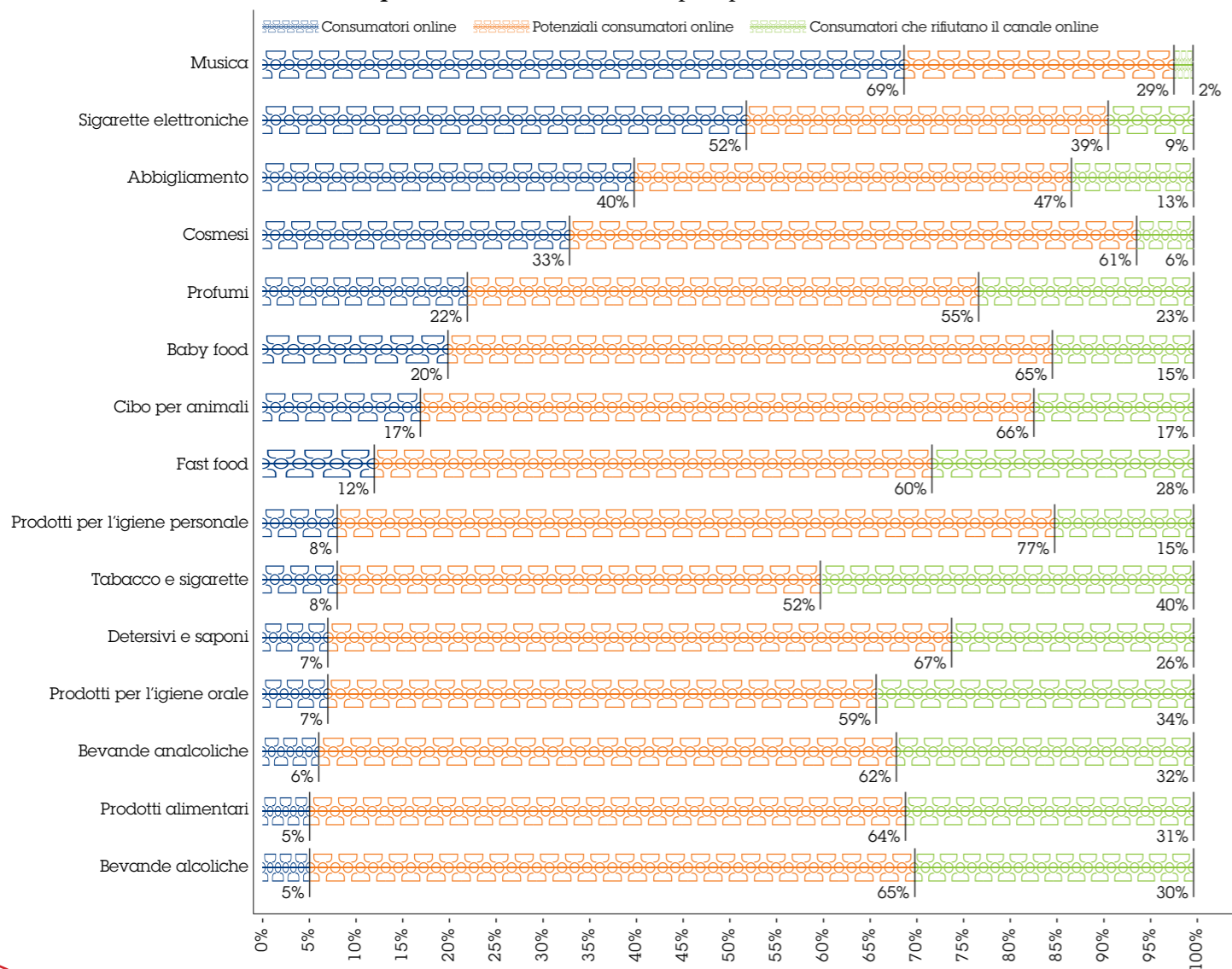


Figura 3.11. Diffusione degli acquisti online in Italia per tipologia di prodotto, (valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

Il consumatore digitale nel settore Food & Beverage

Il cambiamento così radicale delle abitudini e dei modi di agire, che presto toccherà anche l'Italia esattamente come il resto del mondo, pone una sfida importante per il settore alimentare e della grande distribuzione. Quest'ultima, in particolare, trattandosi dell'interfaccia diretta con il consumatore, ha la necessità di trasformarsi ed evolvere in modo da riuscire a **rispondere alle esigenze dei nuovi consumatori** che, come visto nel corso del capitolo, sono molto diverse rispetto al passato.

Questa evidenza è confermata anche assumendo una prospettiva diversa e guardando alla **penetrazione del Food & Grocery nell'e-commerce** per i principali Paesi. Il grafico successivo mostra l'Italia in fondo alla classifica, anche utilizzando come indicatore il numero di web shopper.

Paese	Web shopper (mln)	Spesa per web shopper (Euro/anno)
Regno Unito	10,1	1.215
Francia	5,8	1.850
USA	20,3	890
Germania	6,8	365
Italia	1,6	500

Figura 3.12. Individui che hanno acquistato online prodotti alimentari nei 12 mesi precedenti (valori percentuali, milioni e Euro/anno), 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio eCommerce B2C, 2018.

Sebbene gli acquisti online di prodotti alimentari e bevande siano molto contenuti in valore assoluto, mostrano **trend di crescita interessanti**. La spesa per consumo di alimentari e bevande nel periodo 2008-2017 è cresciuta ad un tasso annuo dello 0,7%, mentre gli acquisti online sono cresciuti ad un tasso decisamente più sostenuto, pari al 36% annuo.

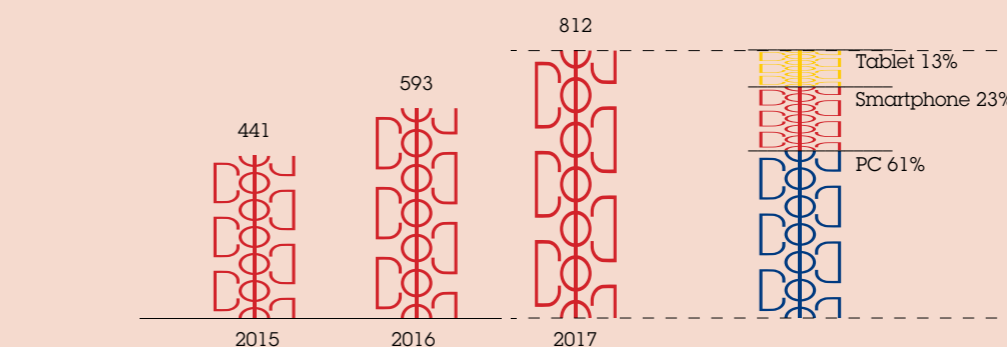


Figura 3.13. Mercato dell'e-commerce nel Food & Grocery per dispositivo, (milioni di Euro e valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati COOP, 2018.

Una **clusterizzazione per età** dei consumatori di prodotti alimentari online, rivela come la fascia più propensa ad acquistare tali prodotti sia quella tra i 35 e i 44 anni (28%), seguita dal segmento di popolazione tra i 25 e i 34 anni (22%).

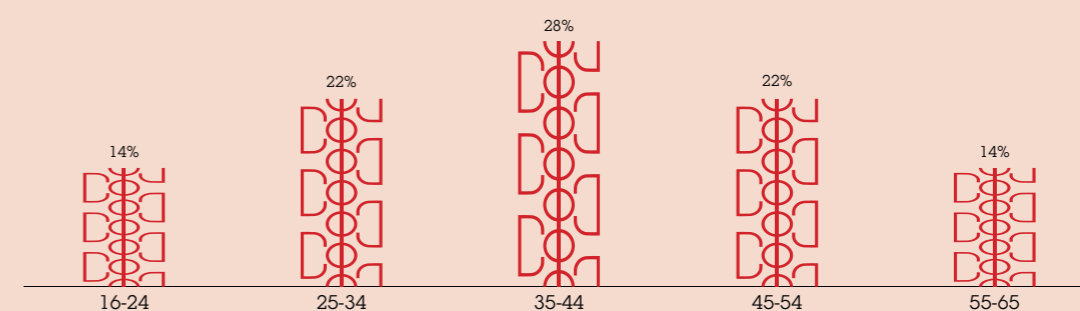


Figura 3.14. Percentuale di persone che acquistano prodotti alimentari online in Italia, (valori percentuali), 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

In futuro, i **principali driver** in grado di **incentivare o scoraggiare l'acquisto** alimentari riguarderanno il livello delle infrastrutture, il servizio offerto e la proposition al consumatore. In particolare, una maggiore fiducia nei sistemi di pagamento online (infrastrutture), la possibilità di risparmiare tempo e beneficiare di un servizio di consegna più veloce ed efficace (servizio), unite alla consegna gratuita del prodotto (proposition) saranno importanti variabili in grado di determinare la crescita dell'e-commerce nel settore Food&Beverage.

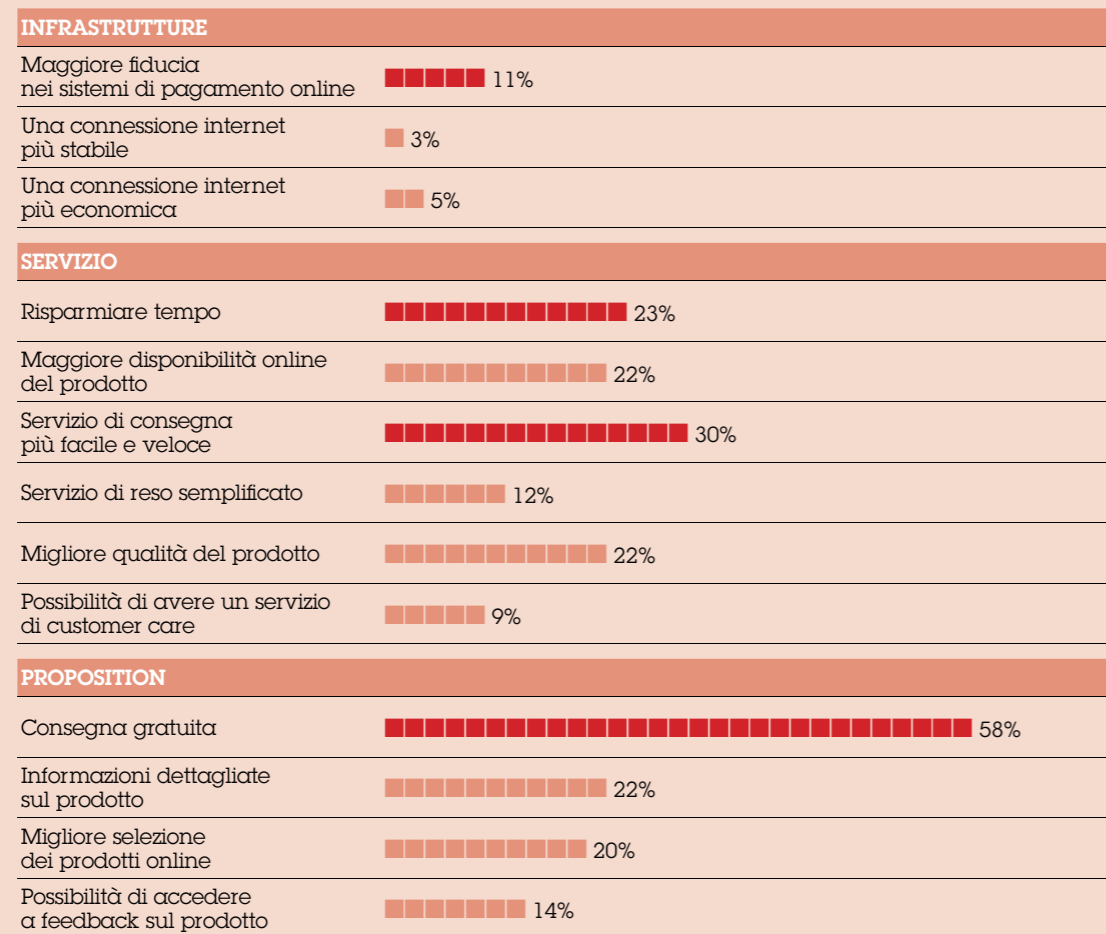


Figura 3.15: Principali driver della crescita dell'e-commerce in Italia nel settore alimentare, (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Connected Life di Kantar, 2018.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018.

La fotografia che si compone mettendo insieme i dati e le informazioni che sono state presentate, va in una direzione molto chiara, invitando le aziende e le catene del Retail ad attrezzarsi per offrire servizi che possano soddisfare le esigenze e preferenze dei nuovi consumatori e che possano garantire una **customer experience** in linea con le loro aspettative. I Millennials, in particolare, si aspettano di poter interagire con le aziende in modo personalizzato e rilevante, vale a dire di ricevere messaggi che siano specifici per il loro profilo e che siano adeguati al momento della giornata e alle loro abitudini.

3.2. COME CAMBIANO LE MODALITÀ DI INGAGGIO DEI MILLENNIALS NELL'ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE

Come già detto, il fenomeno della digitalizzazione sta cambiando in modo profondo e irreversibile le modalità in cui gli individui si informano, comunicano, interagiscono, scelgono e acquistano. Tale processo abilita la nascita di un nuovo individuo in tutte le sue sfaccettature e tutti i suoi ruoli: cittadino, lavoratore, consumatore.

I Millennials, rappresentano un **vettore importante all'interno del sistema**, poiché contribuiscono a plasmare i comportamenti di acquisto e costituiscono una fascia imprescindibile di consumatori. A livello globale, i Post Millennials (Millennials e Generazione Z) rappresentano il 40% della popolazione mondiale, mentre in Italia la percentuale si attesta intorno al 26%⁸.

Come già anticipato nel Capitolo 2 del presente Rapporto, identificare le caratteristiche specifiche che definiscono la generazione dei Post Millennials rappresenta 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 e presidio del mercato. A fronte di questo processo di trasformazione, è quindi necessario che anche le imprese si trasformino per tener conto delle **nuove esigenze e preferenze dell'individuo**.

Il Brand:	Baby Boomers	Generazione X	Millennials
Fornisce...	Gratificazione	Indipendenza	Sperimentazione
Permette di...	Inventare	Eeguire	Creare
Favorisce...	Performance	Aspirazione	Connessione
Stimola...	Desiderio	Superlazione	Consapevolezza
Rappresenta...	Opportunità	Identità	Crescita
Promette...	Carriera	Ruolo	Sviluppo e Training

Figura 3.16. Aspettative delle diverse generazioni nei confronti del brand. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federico Capeci, autore di "Post Millennial Marketing", 2018.

La **percezione e le aspettative** che il consumatore sviluppa nei confronti dei brand, sono quindi differenti in considerazione delle strutture valoriali e di significato che l'epoca in cui vivono gli hanno trasferito.

Come già detto, infatti, 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 visioni 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.

8 - Per un maggiore approfondimento, si rimanda al Capitolo 1 del presente Rapporto.

	Periodo di nascita	Età oggi	Evento socio-culturale di riferimento	Keywords	Brand Purpose
Generazione Alpha	dal 2010 a oggi	Meno di 10 anni	Internet of Things, AI e potere Asia	#nolimits #benessere #sentire	amplificazione
Generazione Z	2000-2009	Tra 9 e 18 anni	Crisi Economica e Mobile life	#pragmatismo #istantaneità #incidere	sperimentazione
Millennials	Metà '80 - Fine '90	19-33 anni	Boom Social Media e Torri Gemelle	#senso #condivisione #disruption	visione
Generazione X	Metà '60 - Metà '80	34-53 anni	Consumismo e Boom Mediale	#immagine #appartenenza #ottenere	desiderio
Baby Boomers	Metà '40 - Metà '60	54-73 anni	Miracolo italiano e '68	#positività #fare #cambiare	opportunità
Silent Generation	Prima del 1945	74 anni e più	II Guerra Mondiale	#valori #continuità #comunità	solidità

Figura 3.17. Aspettative delle diverse generazioni nei confronti del brand. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Federico Capeci, CEO Kantar Italia e autore di "Post Millennial Marketing", 2018.

Il consumatore contemporaneo ha a disposizione, in misura maggiore rispetto al passato, una grande varietà di canali informativi e viene quotidianamente attraversato da un **continuum di contenuti** da cui può attingere informazioni sui diversi brand.

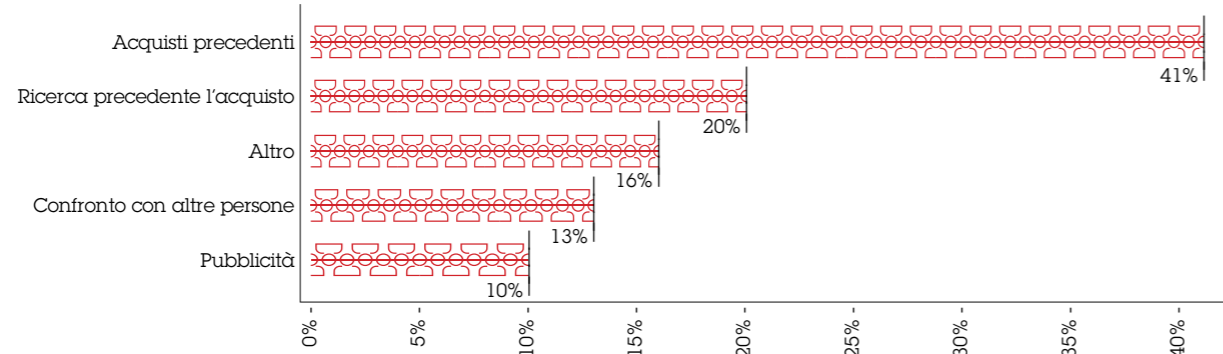


Figura 3.18. Risposta alla domanda "Come sei venuto a conoscenza del prodotto successivamente acquistato?", Italia, (valori percentuali), 2014/15. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati The Consumer Barometer Survey, 2018.

Lo strumento tradizionale per eccellenza, la pubblicità, è stata indicata solo dal 10% degli intervistati come rilevante per ottenere informazioni sul prodotto successivamente acquistato. Oltre il 40% dei consumatori intervistati considera determinante l'acquisto precedente, spesso accompagnato da una ricerca precedente all'acquisto (20%). Il brand oggi si trova a rapportarsi sempre più ad un consumatore informato, attento e che attribuisce un **forte valore all'esperienza**.

In aggiunta, i consumatori intervistati all'interno dall'indagine "The Consumer Barometer Survey" riferiscono come i pochi istanti precedenti all'acquisto siano in genere fondamentali per ricercare notizie sui prodotti. Inoltre, il 20% degli intervistati ha riportato come la ricerca di prodotti in-store rappresenti l'attività più frequente nel processo di ricerca delle informazioni sui prodotti acquistati.

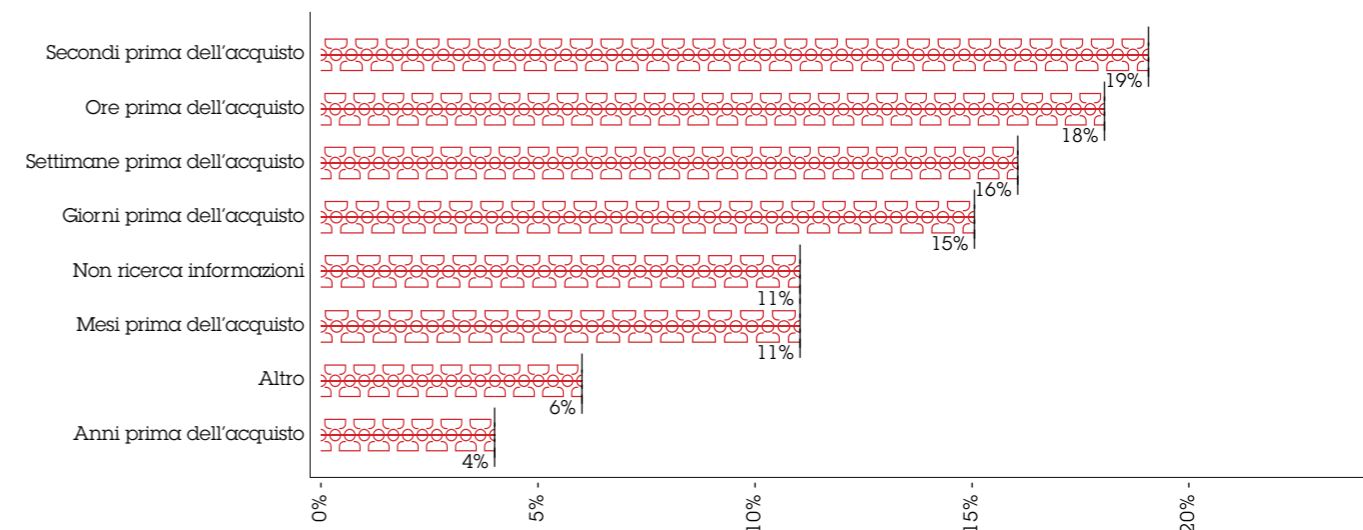


Figura 3.19. Risposta alla domanda "Quando inizi a cercare online i prodotti acquistati?", Italia, (valori percentuali), 2014/15. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati The Consumer Barometer Survey, 2018.

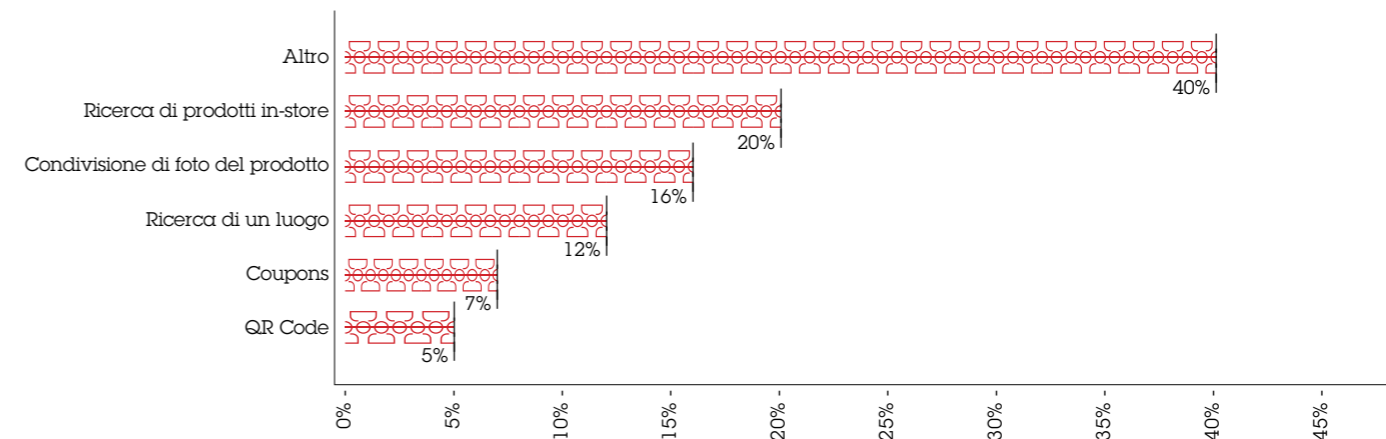


Figura 3.20. Risposta alla domanda "Cosa fai con lo smartphone quando cerchi informazioni sui prodotti acquistati?", Italia, (valori percentuali), 2014/15. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati The Consumer Barometer Survey, 2018.

Retail 4.0: come adattarsi al nuovo scenario digitale

Come analizzato nel paragrafo precedente, il tessuto imprenditoriale italiano, è **in ritardo** per quanto riguarda l'offerta di servizi di e-commerce ai consumatori: solo il 13% delle imprese ha approcciato l'online come canale di vendita, contro una media europea del 20%.

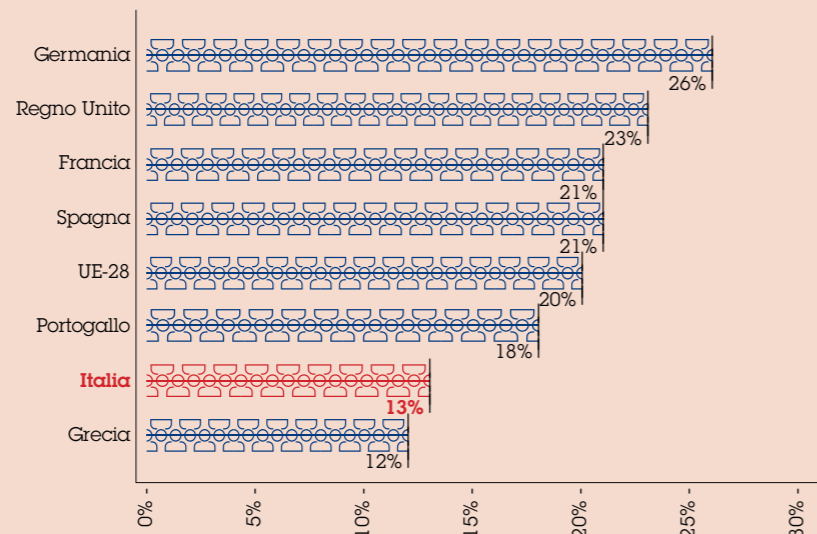


Figura 3.21. Imprese che hanno venduto online nell'anno precedente, valori percentuali, 2017.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

Di conseguenza, i retailer sono chiamati ad interrogarsi su come il digitale influenzerà la relazione negozio-consumatore tenendo in considerazione questa importante variabile.

Una strategia di marketing che si rivolge al **consum-attore digitale** non può prescindere dalla creazione di un nuovo paradigma per costruire valore e fedeltà al brand, attraverso la soddisfazione dei bisogni fondamentali e quotidiani delle persone. Una strategia di relazione, è vincente se: sviluppa la domanda nel terreno delle persone; porta il brand nei territori del cliente; instaura con il cliente un dialogo nei suoi luoghi di riferimento. I fattori critici di successo risiedono nel costruire e veicolare efficacemente un'identità di insegna e nella creazione di un legame di **valore continuativo** con il consumatore.

Vi sono alcune regole da seguire per abbracciare il processo di trasformazione in atto e approcciare il nuovo consumatore digitale:

1. **Be invisible:** nascondere la complessità tecnologica agli occhi del consumatore;
2. **Be seamless:** adottare una strategia di coordinamento e razionalizzazione dell'omnicanalità;
3. **Be a destination:** vendere esperienze, diventare una destinazione;
4. **Be loyal:** costruire e veicolare piattaforme valoriali;
5. **Be personal:** inseguire la personalizzazione di prodotti e servizi attraverso una lettura intelligente dei dati;
6. **Be a curator:** diventare un curatore dell'assortimento, concentrare l'attenzione sulla qualità piuttosto che la quantità;
7. **Be human:** essere umani in un'ottica di servizio – modalità in cui approccio il consumatore – , società – contribuito al progresso sociale e comunitario attraverso la propria attività e sostenibilità – monitoraggio e riduzione degli impatti della propria attività sulla società e sull'ambiente circostanti;
8. **Be boundless:** uscire dai confini tradizionali del punto vendita;
9. **Be exponential:** aprirsi a logiche di contaminazione creativa ed open innovation;
10. **Be brave:** inseguire il cambiamento e l'innovazione abbracciando una certa dose di coraggio.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati P. Kotler e G. Stigliano, autori di "Retail 4.0", 2018.

In ragione delle caratteristiche descritte nel Capitolo 2 e nel paragrafo di cui sopra, emerge come l'atteggiamento dei brand debba inevitabilmente modificarsi per restare competitivo, in funzione del diverso set valoriale attraverso il quale i Millennials interpretano le proprie esperienze. Uno schema di sintesi di questi valori proposto da Kantar⁹ li organizza secondo l'acronimo **S.T.I.L.E.**:

- **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.

Lazienda, 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.

9 - Fonte: Federico Capeci, CEO Kantar Italia e autore di "Post Millennial Marketing", 2018.

MILLENNIALS E COMPETENZE: QUALE RICETTA PER IL PAESE?

4.1. MILLENNIALS E LAVORO: LE ENERGIE PER LA COMPETITIVITÀ FUTURA DEL PAESE

L'Italia, in media, negli ultimi due decenni è **cresciuta meno** degli altri Paesi europei. Tra il 2014 e il 2017 ha accumulato un ritardo di 5,5 punti percentuali nei confronti degli Stati Uniti, di 5,2 nei confronti della media OCSE e di 4,5 nei confronti dei principali Paesi europei. L'outlook futuro non sembra suggerire un'inversione di rotta. Le recenti previsioni economiche della Commissione Europea confermano che, pur in un contesto di crescita diffusa in tutta l'Unione Europea, il tasso di crescita previsto per l'economia italiana sia per il 2018 che per il 2019 sarà **il più basso dell'UE**. Tale dinamica produce un continuo ampliamento del divario di competitività ed attrattività tra il nostro Paese e i nostri competitor.

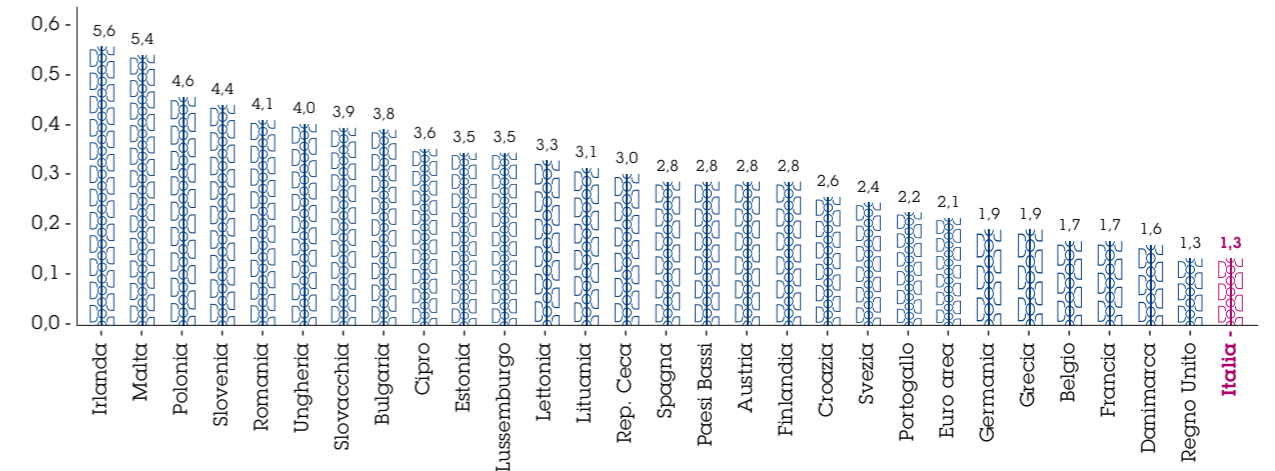


Figura 4.1. Tasso di crescita del PIL (stima), 2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2018.

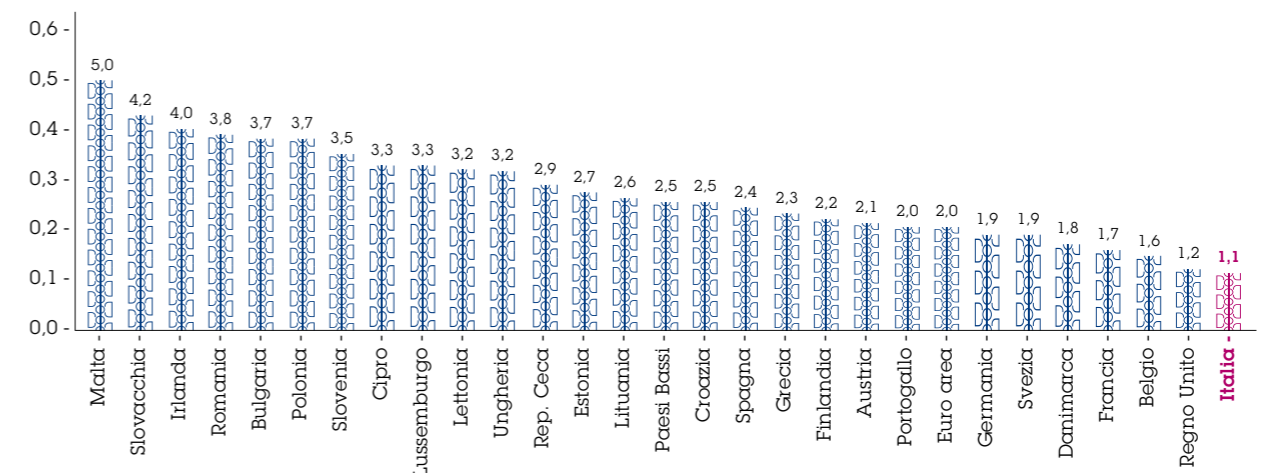


Figura 4.2. Tasso di crescita del PIL (stima), 2019.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2018.

La produttività italiana, generalmente espressa come valore aggiunto su lavoro, è soggetta da quasi vent'anni ad una **progressiva stagnazione**, come illustrato nel grafico successivo.

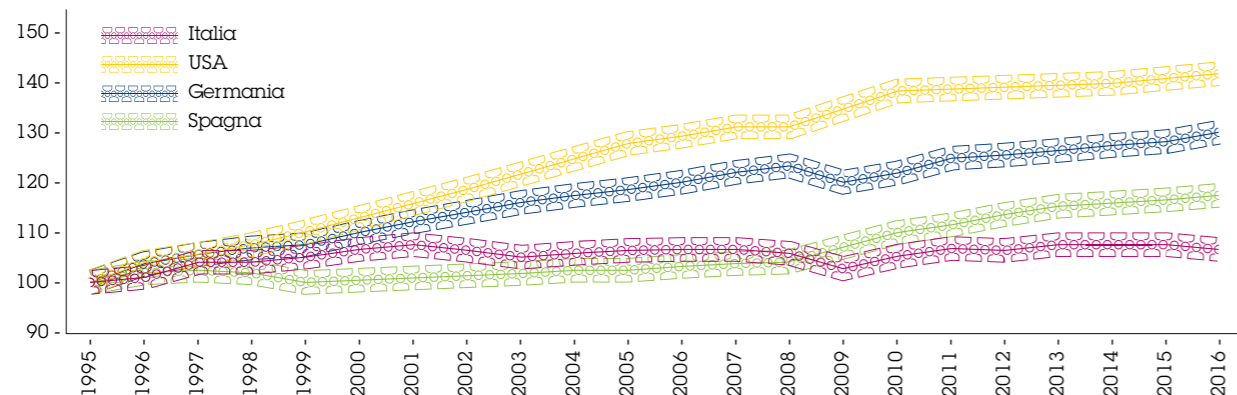


Figura 4.3. Produttività (valore aggiunto per ora lavorata, anno indice, 1995 = 100), 1995 - 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2018.

La **crescita del PIL è strettamente dipendente dalla produttività**. Il tasso di crescita della produttività in Italia, infatti, si è notevolmente ridotto a partire dalla fine degli anni '90, innescando un rallentamento del tasso di crescita effettivo e potenziale dell'economia.

La crescita economica può essere spiegata dalla crescita dell'efficacia del fattore lavoro, dall'aumento di efficacia del fattore capitale, e da una componente residuale. Possiamo definire questa componente residuale **"Energia del sistema"** (in letteratura indicata come produttività multifattoriale - MFP), che indica il contributo alla crescita in termini di spillover positivi¹ derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico.

Tale componente residuale è cruciale per spiegare il gap di crescita che l'Italia ha avuto negli ultimi 20 anni in confronto ai principali Paesi competitor.

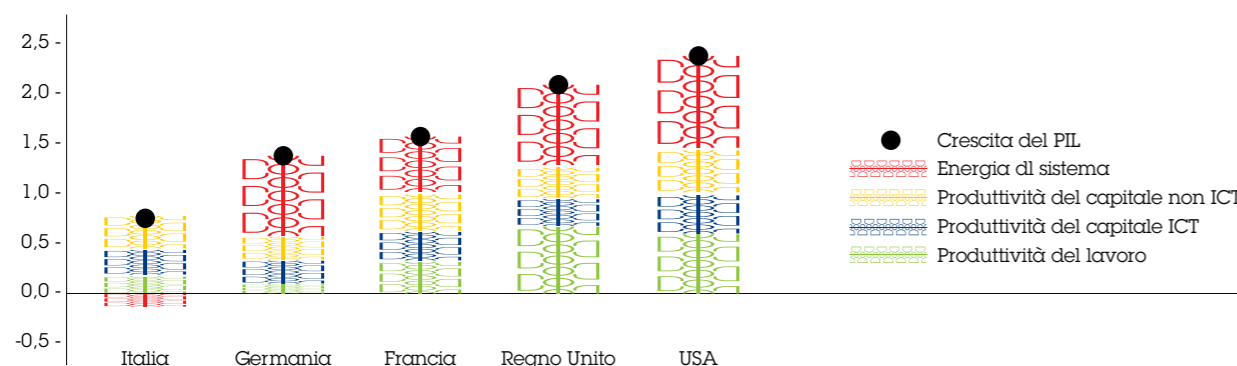


Figura 4.4. Contributo delle diverse componenti dell'efficacia dei fattori alla crescita media annua del PIL, (valori percentuali), 1995-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD, 2018.

La Figura 4.4 chiarisce l'importanza che l'Energia del sistema assume nel processo di crescita economica. Il tasso di crescita del PIL (rombo) è scomponibile in quattro elementi: efficacia del fattore lavoro, efficacia del fattore capitale ICT, efficacia del fattore capitale non ICT ed Energia del sistema.

Come emerge dal grafico, in termini di contributo alla crescita del PIL, l'efficacia dei fattori lavoro e capitale italiana è superiore a quella tedesca, e non dissimile (uno scostamento di 0,2 punti percentuali) da quella francese. Il tasso di crescita medio del PIL è però inferiore (0,75 punti percentuale rispetto alla Germania e quasi 1 punto percentuale rispetto alla Francia) in quanto la nostra Energia del sistema è negativa. Ciò significa che non solo non ha incentivato la crescita, ma è stata anzi un freno. L'Energia del sistema è una componente chiave della crescita: spiega il 59% della crescita tedesca, il 36% della crescita francese, il 38% della crescita inglese e il 39% della crescita statunitense. Negli Stati Uniti il solo contributo dell'Energia del sistema (0,92 punti percentuale) è superiore al tasso di crescita medio del PIL italiano.

L'Energia del Sistema può essere scomposta in **quattro principali componenti**, illustrate nella Figura 4.5, che possono giocare un ruolo chiave per rilanciare la competitività e la produttività del tessuto industriale italiano.

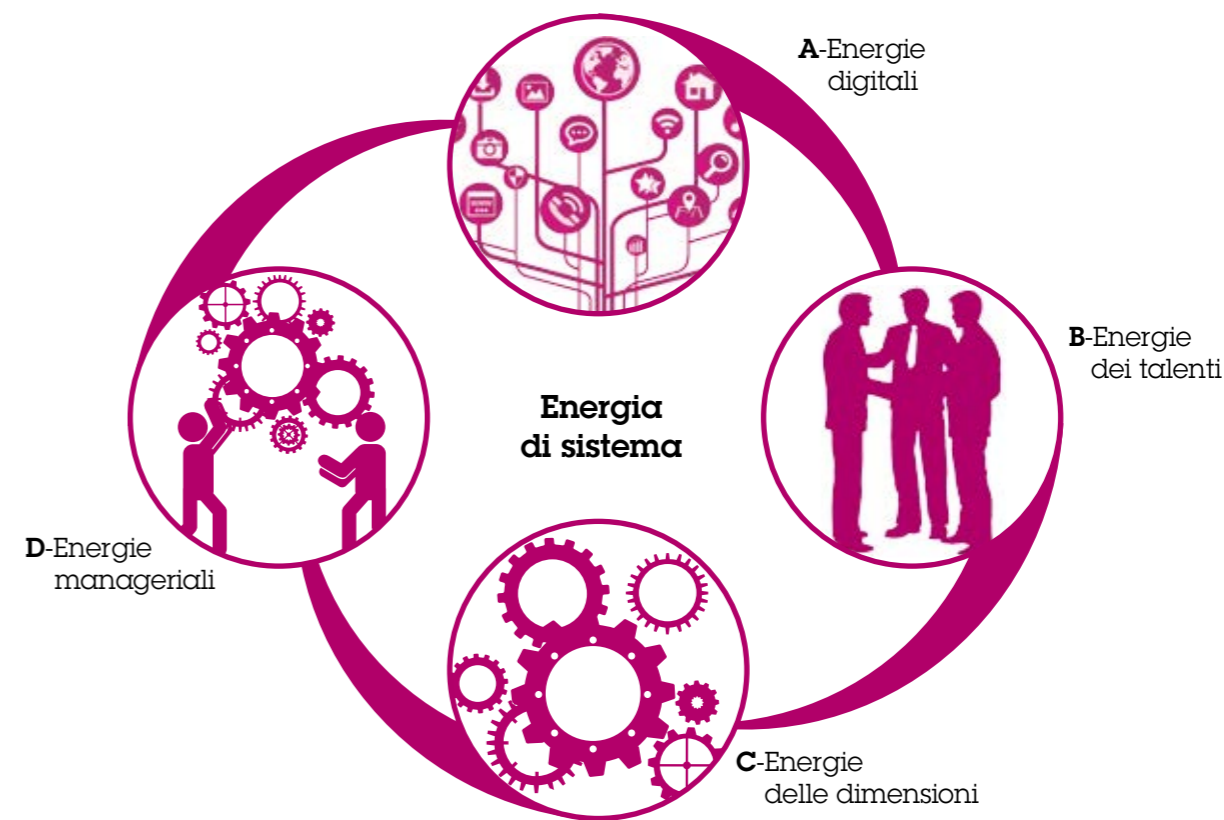


Figura 4.5. Componenti dell'Energia del sistema. Fonte: ricerca "Obiettivo Crescita" di The European House - Ambrosetti, 2018.

Senza voler essere esaustivi, di seguito vengono presentati alcuni approfondimenti sulle diverse componenti dell'Energia del Sistema, con un focus particolare su Energie Digitali e Energie dei Talenti, in virtù dell'importanza che rivestono nel percorso di approfondimento dell'Advisory Board WPP/The European House - Ambrosetti.

¹ - Considerazioni tratte dalla ricerca "Obiettivo Crescita" di The European House - Ambrosetti presentata in occasione della 44° edizione del Forum TEH-A a Villa D'Este (Cernobbio).

4.1.1. Le Energie digitali

L'Italia non ha ancora raggiunto un livello di maturazione digitale adeguato a sfruttare appieno le proprie potenzialità. Nel 2017, il livello di utilizzo del computer in Italia è stato di 21 punti percentuali inferiore rispetto alla media europea (Figura 4.6). Allo stesso modo, nel 2017, solo il 44% degli italiani ha utilizzato uno smartphone per collegarsi ad Internet negli ultimi 3 mesi vs. una media europea del 75%.

Anche dal lato delle imprese si registrano **resistenze al processo di digitalizzazione** in atto a livello globale (Figura 4.7). Solo il 13% delle imprese italiane ha offerto servizi di e-commerce ai propri consumatori, valore inferiore rispetto alla media del 20% europea e ai principali competitor, quali Germania (26%), Regno Unito (23%), Francia e Spagna (21%).

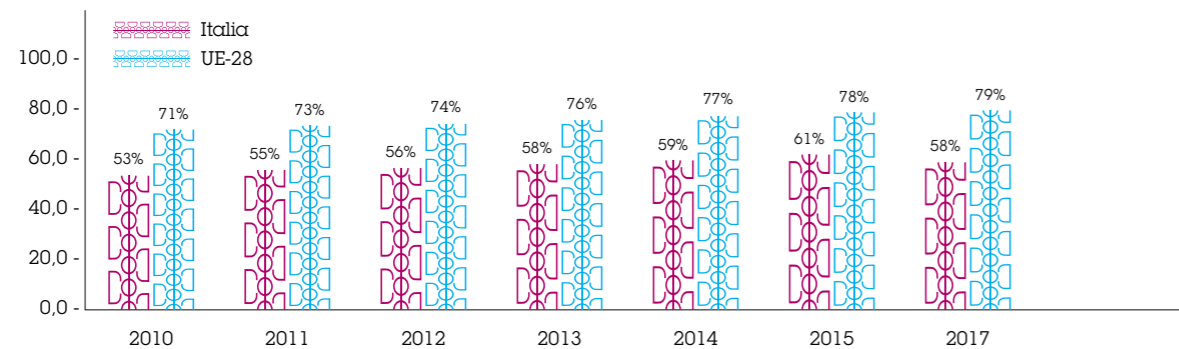


Figura 4.6. Individui che hanno utilizzato un computer negli ultimi 3 mesi (valori percentuali), 2010-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

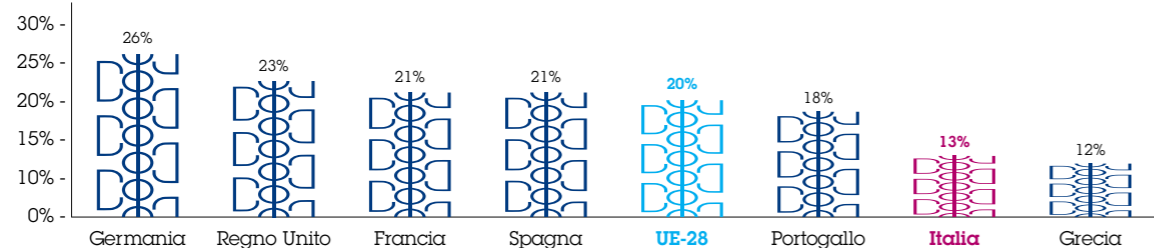


Figura 4.7. Imprese che hanno venduto online (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

Il Digital Intensity Scoreboard misura il grado di adozione di 12 tecnologie ICT nelle imprese europee, dividendole in quattro cluster di intensità.

Quasi il 90% delle imprese italiane lavora in un sistema di produzione a bassa intensità di capitale digitale, generando meno energie del sistema (produttività multifattoriale), come emerge dal grafico successivo.

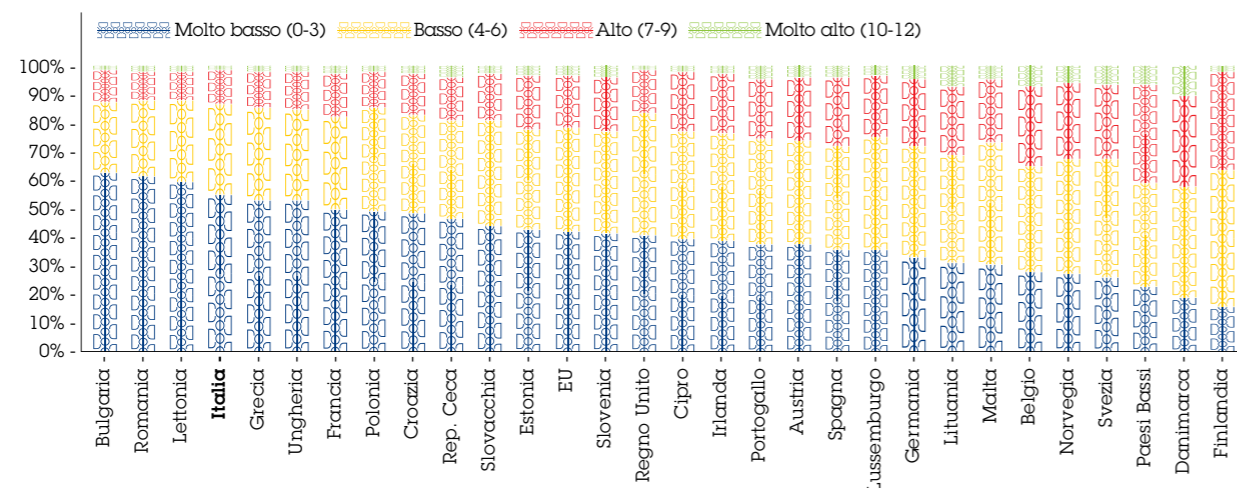


Figura 4.8. Commissione Europea, Digital Intensity Scoreboard nelle aziende europee (% sul totale di aziende, Livelli di intensità tecnologica), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

Digital Economy: l'Italia è pronta?

La Digital Economy rappresenta una sfida con cui tutti i sistemi economici e sociali sono chiamati a confrontarsi. Il processo di digitalizzazione diffusa che attraversa il nostro secolo apre scenari inediti e ricchi di opportunità per cittadini, imprese e Istituzioni, che devono essere in grado di adattarsi e rispondere ai nuovi stimoli accorciando sempre di più i tempi di reazione. L'immensa mole di dati che circola ogni giorno richiede **l'attivazione di infrastrutture, tecnologia e competenze** per sfruttarne appieno le potenzialità. In Italia, tra 10 anni, le reti dovranno trasportare un flusso di dati fino a 100 volte superiore a quello attuale, spinto in larga misura dalla diffusione dell'Internet of Things, che aprirà **opportunità di innovazione** in gran parte dei settori economici che sapranno cogliere la sfida e attrezzarsi con competenze e tecnologie adeguate (es. sanità, sicurezza, smart city, mobilità, industria 4.0, educazione).

Il 3 Marzo 2015, il Governo italiano ha approvato, in coerenza con l'Agenda Europea 2020, la **Strategia Italiana per la banda ultralarga** con la quale si intende coprire, entro il 2020, l'85% della popolazione con infrastrutture in grado di veicolare servizi a velocità pari e superiori a 100Mbps garantendo al contempo al 100% dei cittadini l'accesso alla rete internet ad almeno 30Mbps. Nell'ambito di tale strategia, il Governo promuove lo sviluppo della banda ultralarga (5G) attraverso la semplificazione del quadro normativo, la creazione di nuovi driver di sviluppo, l'utilizzo di incentivi fiscali, la riduzione dei costi di installazione. Un'azione sinergica ed a 360° con la quale si intende fare dell'Italia un paese più veloce, più agile, meno burocratico, più moderno.

Nel 2017 è stato lanciato il **processo di sperimentazione del 5G** in Italia che interesserà 5 città: l'area metropolitana di Milano, Prato, L'Aquila, Bari e Matera ("5 città per il 5G"). Si sono aggiudicati il bando per sviluppare l'infrastruttura tecnologica necessaria ad abilitare il 5G Vodafone (Milano), Telecom Italia-Fastweb-Huawei Technologies (Bari e Matera), Open Fiber e Wind Tre (Prato e L'Aquila). Il 5G rappresenta una tecnologia abilitante per servizi innovativi che cambieranno profondamente, ad esempio, il modo di vivere e di spostarsi dei cittadini o il modo stesso di produrre da parte delle imprese. Si tratta di una tecnologia in forte discontinuità con il passato sia per quanto riguarda la velocità che il tempo di latenza; ha potenzialità enormi sul fronte dei servizi che potranno essere sviluppati e sarà volano di crescita per il nostro sistema produttivo.

Milano diventerà il più **grande e avanzato laboratorio 5G in Europa**, con oltre 90 milioni di Euro investiti, l'80% di copertura di rete entro il 2018 e oltre 41 progetti attivi che coinvolgono le più importanti realtà industriali del Paese.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Vodafone e fonti varie, 2018.

Un punto centrale è l'interdipendenza fra capitale fisico e gestione di esso. Ad esempio, una modernizzazione dei software gestionali è inutile se non accompagnata da corsi di formazione.

Il dato parla da solo: **quasi il 90% delle imprese italiane non ha offerto un corso di formazione ICT ai propri dipendenti** (Figura 4.9).

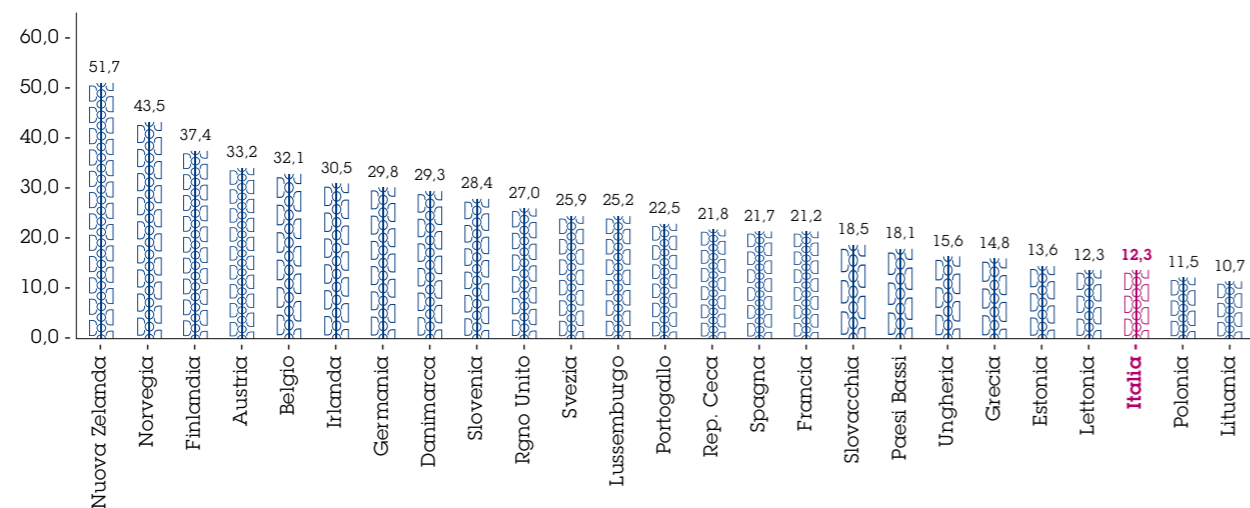


Figura 4.9. Percentuale di aziende che hanno offerto corsi ICT ai propri dipendenti (% del totale), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE (Indagine campionaria), 2018.

Approfondendo la ricerca, si osserva un **deficit strutturale proprio delle piccole imprese** che – non solamente a livello italiano – investono meno in formazione ICT. Per ogni categoria dimensionale le imprese italiane si posizionano al di sotto della media OCSE, come illustrato nella figura successiva.

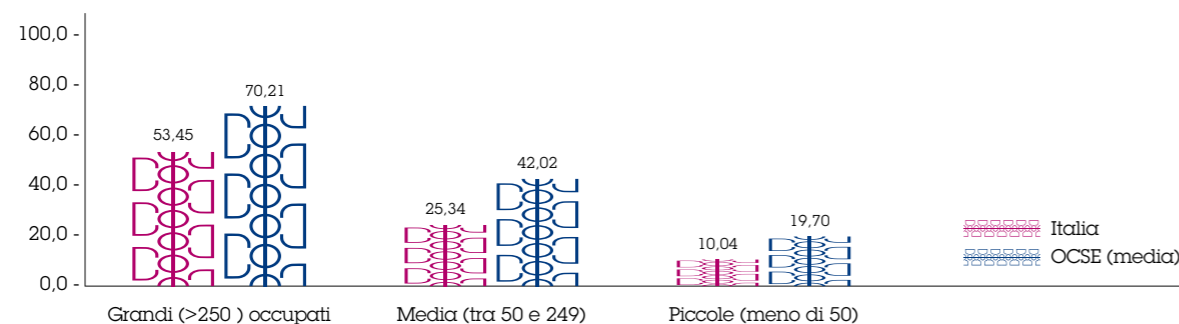


Figura 4.10. Percentuale di aziende che hanno offerto corsi ICT ai propri dipendenti (% del totale, classe dimensionale, numero di dipendenti), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE, 2018.

4.1.2. Le Energie dei talenti

Il mercato del lavoro non facilita il **ricambio generazionale** e vede Millennials e Generazione Z maggiormente in difficoltà.

Come illustrato in Figura 4.11, a livello macroeconomico il numero di occupati nel Paese è al massimo storico², sebbene permanga un profondo divario Nord-Sud, soprattutto sul fronte della disoccupazione giovanile³ (Figura 4.12).

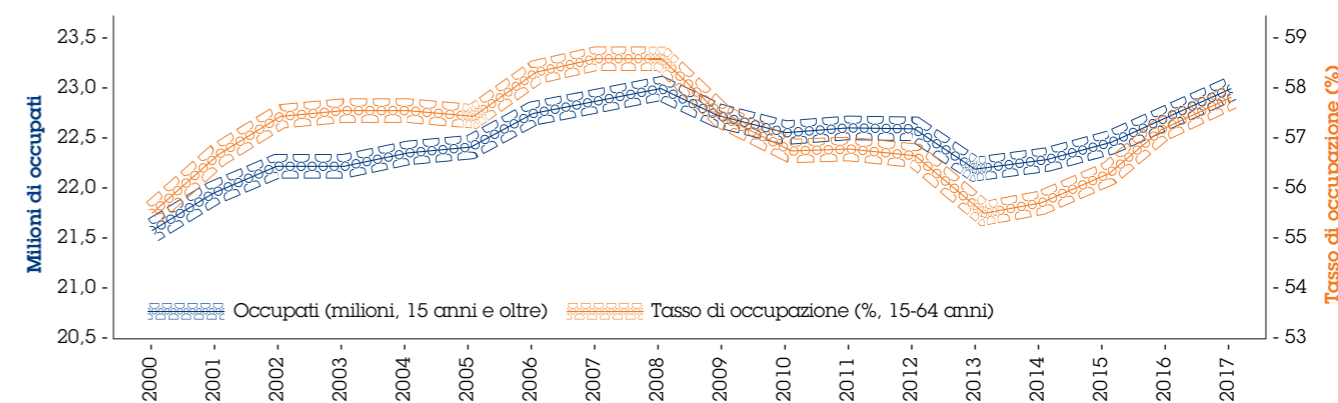


Figura 4.11. Andamento dell'occupazione in Italia (milioni di occupati e tasso di occupazione in %), 2001-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018.

Tasso di disoccupazione		Tasso di disoccupazione giovanile	
	2017		2017
Trentino A.A.	4,4	Trentino A.A.	14,4
Veneto	6,3	Veneto	20,9
Lombardia	6,4	Emilia-Romagna	21,3
Emilia-Romagna	6,5	Lombardia	22,9
Friuli V.G.	6,7	Marche	24,2
Valle d'Aosta	7,8	Toscana	24,5
Toscana	8,6	Valle d'Aosta	24,8
Piemonte	9,1	Friuli V.G.	25,4
Liguria	9,5	Umbria	30,8
Umbria	10,5	Abruzzo	31,3
Marche	10,6	Piemonte	32,9
Lazio	10,7	Liguria	34,3
Italia	11,2	Italia	34,7
Abruzzo	11,7	Lazio	37,5
Basilicata	12,8	Basilicata	38,1
Molise	14,6	Sardegna	46,8
Sardegna	17,0	Molise	47,3
Puglia	18,8	Puglia	51,4
Campania	20,9	Sicilia	52,9
Sicilia	21,5	Campania	54,7
Calabria	21,6	Calabria	55,6

Figura 4.12. Tasso di disoccupazione (15-64 anni) e tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018.

Una parte consistente della popolazione under 35, inoltre, è fuori dal mondo dell'istruzione e del lavoro, con rilevanti **differenze regionali** (Sicilia 40,9% vs. 14,8% Trentino Alto Adige) e una situazione peggiore di quella registrata in altri Paesi europei, come illustrato nella figura successiva.

2 - Massimo storico dall'esistenza delle serie ISTAT.

3 - Il tasso di disoccupazione giovanile viene calcolato da ISTAT come la percentuale di disoccupati sulla forza lavoro, includendo la fascia di età 15-24 anni.

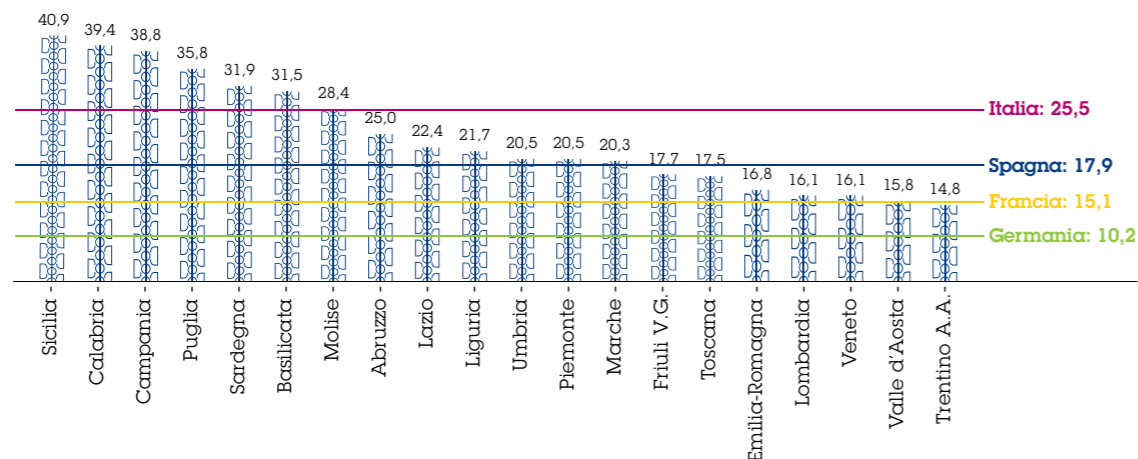


Figura 4.13. Giovani fra 15-34 anni che non studiano e non lavorano - NEET (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

Le donne rappresentano un'altra consistente fascia di popolazione che non partecipa attivamente al mercato del lavoro. Il tasso di **occupazione femminile**, in Italia, è inferiore di 14 punti percentuali rispetto alla media europea e 1,5 volte inferiore rispetto al dato registrato dalla Svezia, il Paese più virtuoso (Figura 4.14).

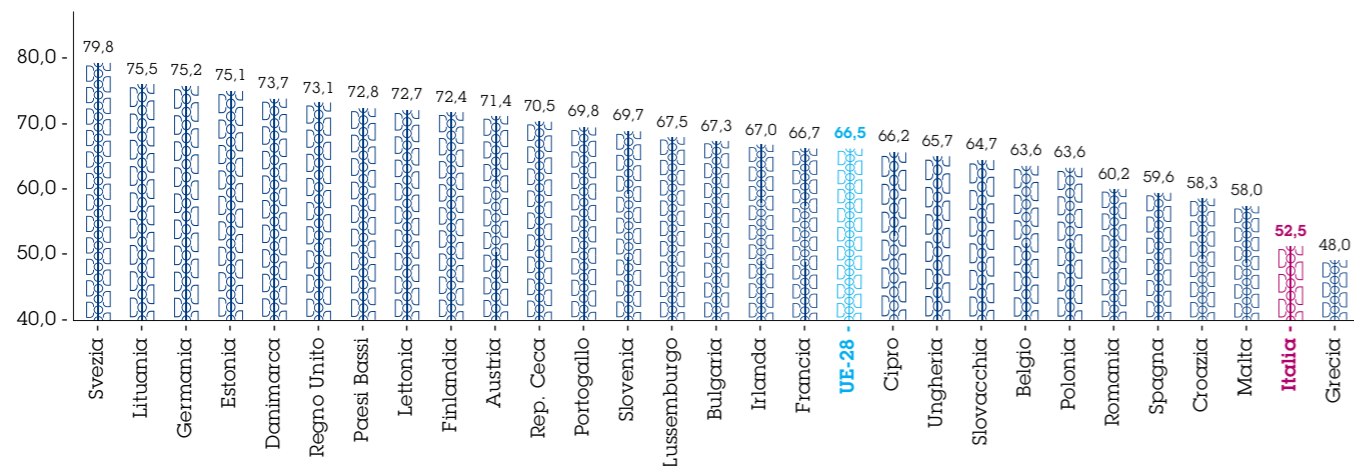


Figura 4.14. Tasso di occupazione femminile (valori percentuali sul totale della popolazione femminile, 20-64 anni), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

Anche la percentuale di laureati in Italia è inferiore a quella degli altri Paesi europei, con risultati ancora più preoccupanti sul fronte dei **laureati in discipline STEM**⁴ e un ritorno inferiore di termini di occupazione rispetto a quello registrato dagli altri Paesi.

In Italia, solo il 17,7% della popolazione possiede una laurea, contro il 46% del Regno Unito, il 35,7% della Spagna, il 34,6% della Francia e il 28,3% della Germania (Figura 4.15).

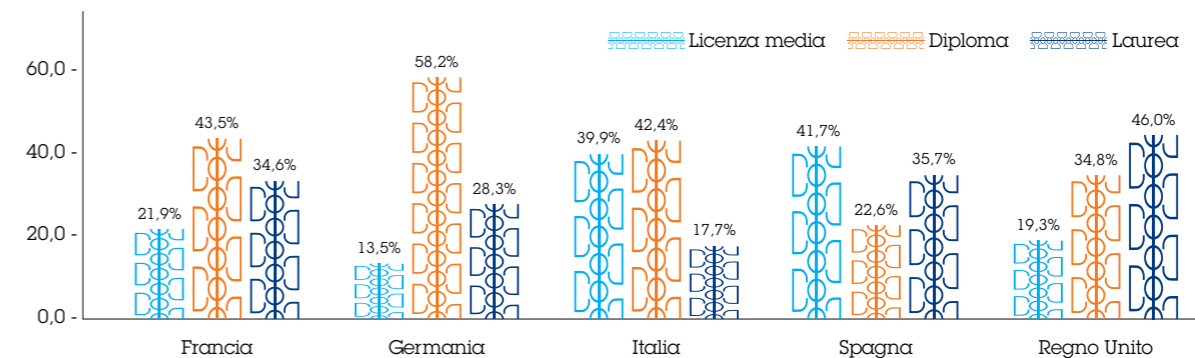


Figura 4.15. Popolazione per titolo di studio (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2018.

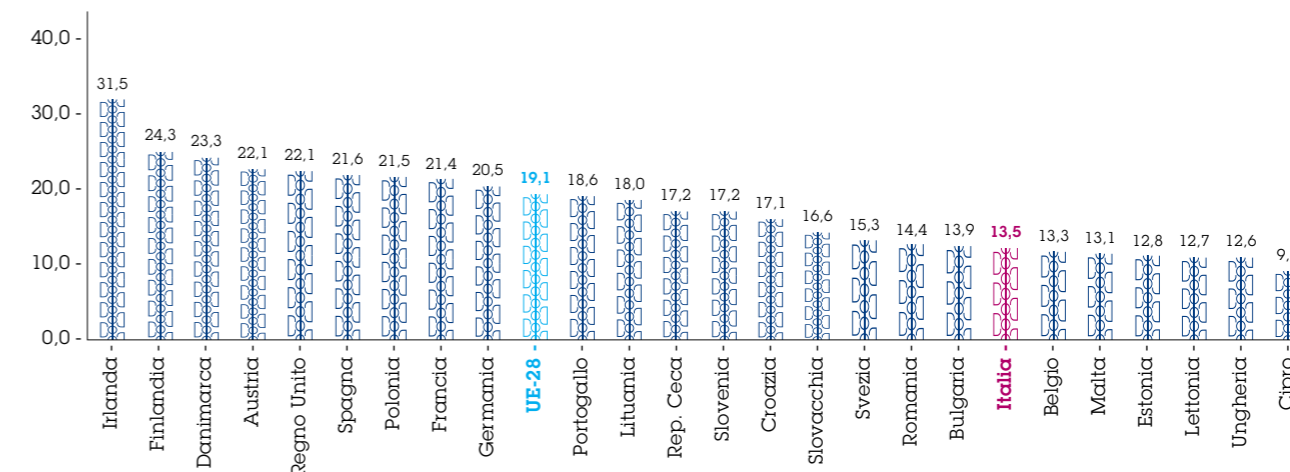


Figura 4.16. Laureati in discipline STEM (per 1.000 abitanti tra 20-29 anni), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2018.

Accanto alla difficoltà del mercato del lavoro italiano ad assorbire i giovani neolaureati (Figura 4.17), si evidenzia anche una **differenza importante di remunerazione** dei titoli di istruzione superiore rispetto ad altri Paesi europei. Il talento paga poco: in Italia una maggior specializzazione non è valorizzata e ripagata quanto all'estero (Figura 4.18).

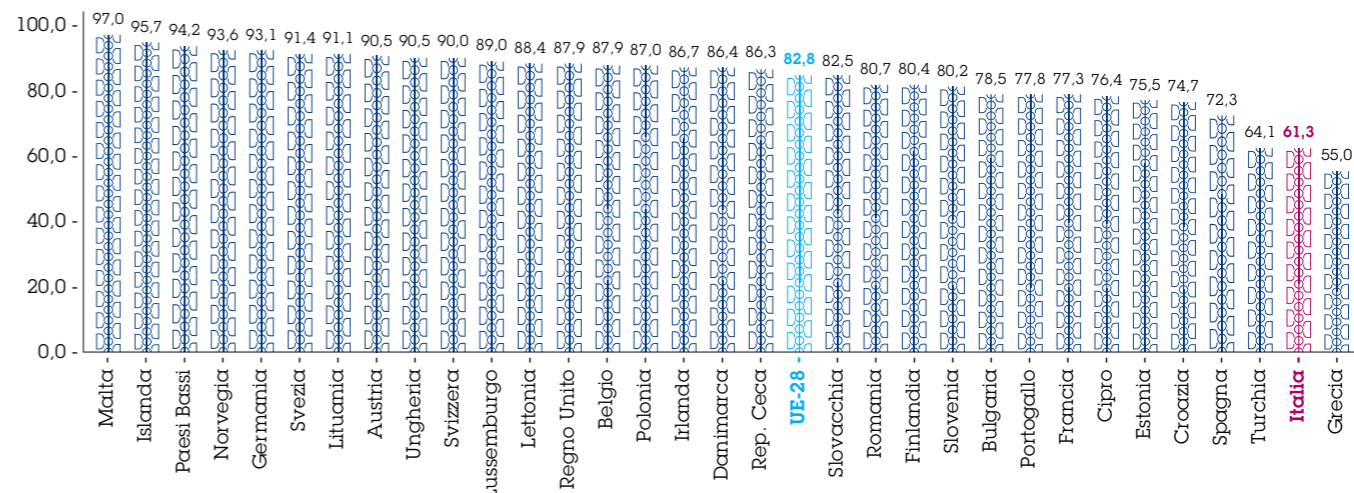


Figura 4.17. Neolaureati (da meno di 3 anni) occupati (valori percentuali), 2005-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2018.

4 - STEM = Science, Technology, Engineering and Mathematics.

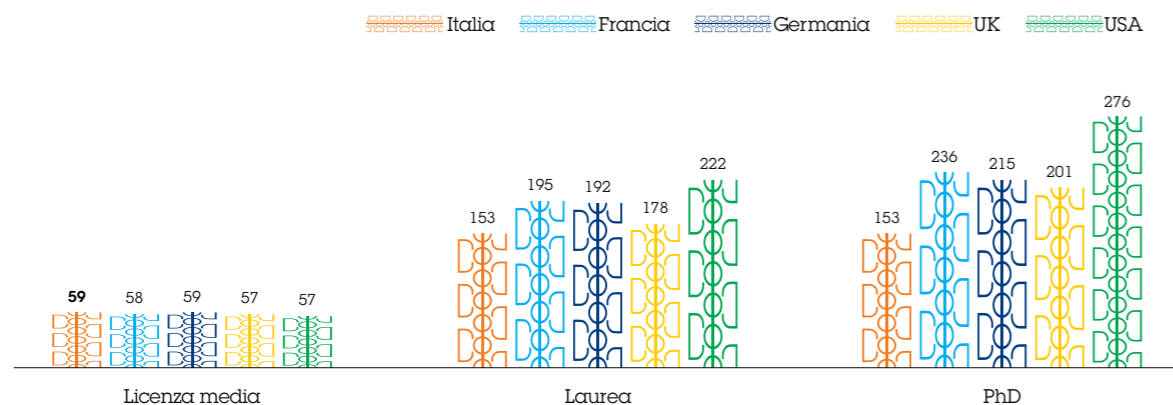


Figura 4.18. Salario per titolo di studio (valore indice, diploma=100), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE, 2018.

Infine, l'Italia registra una spesa pubblica per istruzione in percentuale sul PIL inferiore rispetto a quella evidenziata negli altri Paesi europei. Considerando solo l'Università, si osserva come a fronte di una spesa pari all'1,2% della Germania, dell'1,3% della Spagna, dell'1,5% della Francia e dell'1,8% del Regno Unito, l'Italia investa solo l'1% del PIL.

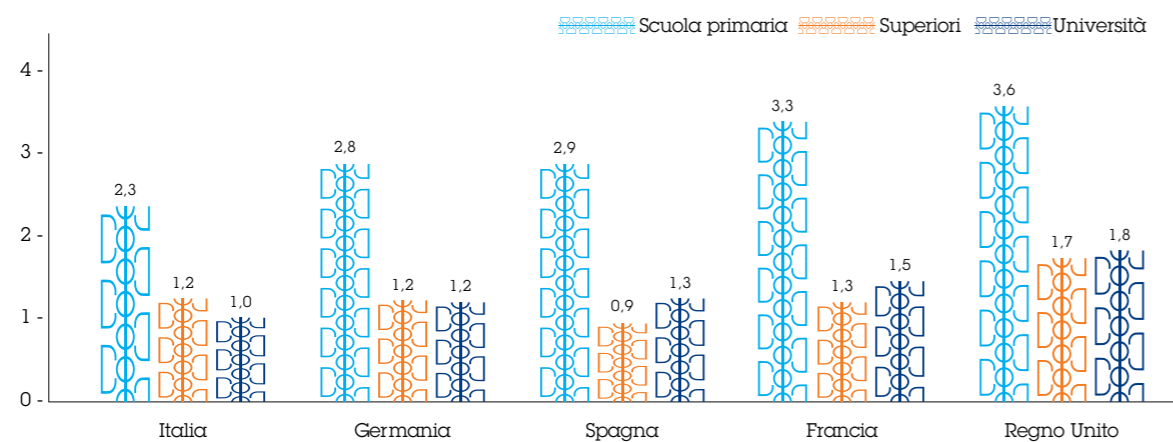


Figura 4.19. Spesa pubblica per istruzione (% sul PIL), 2014. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE, 2018.

Le preferenze dei Millennials sul mondo del lavoro

Un'indagine realizzata da Kantar rivela le preferenze dei Millennials sul mondo del lavoro. In particolare, il 67% degli intervistati chiamati ad esprimere preferenze multiple ha dichiarato di preferire un'azienda italiana che presenta una dimensione internazionale, seguita dal 57% che invece tende a prediligere un'azienda multinazionale con uffici locali. Il 39% dichiara di preferire un'organizzazione locale con sede in Italia e un'azienda multinazionale con sede estera. Lavorare presso un ufficio di professionisti ha raccolto il 32% delle preferenze seguito, con il 29% delle preferenze, dalla pubblica amministrazione e dalla preferenza a diventare imprenditore/free lancer.



Figura 4.20. Preferenze dei Millennials italiani sul posto di lavoro (valori percentuali), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "#Generazione2.0" di Federico Capeci, 2014.

In aggiunta, i Millennials hanno espresso le proprie preferenze circa i principali driver che guidano le loro scelte sul posto di lavoro. Una crescita professionale basata sulla meritocrazia ha raccolto la maggior parte delle preferenze (84%), seguita da un'opportunità di carriera (77%), dalla possibilità di lavorare in un settore di attività interessante (76%), dall'ottenere un alto stipendio all'ingresso (33%), dall'opportunità di lavorare in un'azienda conosciuta da tutti (27%) e, infine, di lavorare in un'azienda con una lunga storia (23%).



Figura 4.21. Driver di scelta del posto di lavoro per i Millennials (valori percentuali), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "#Generazione2.0" di Federico Capeci, 2014.

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 lavoro.

Se è vero che entro il 2050 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.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018.

4.1.3. Le Energie delle dimensioni

L'Italia ha un **problema dimensionale** che limita le potenzialità del tessuto competitivo. Si osserva, infatti, una diretta correlazione fra classe dimensionale dell'impresa ed Energia del sistema (produttività multifattoriale). Questo può avere diverse spiegazioni, prima fra tutte quella che al crescere della dimensione dell'impresa si rende necessario un **processo di managerializzazione**, di definizione delle strutture operative, delle responsabilità e della catena di comando (una delle principali componenti dell'energia del sistema è, infatti, data dalla managerializzazione stessa).

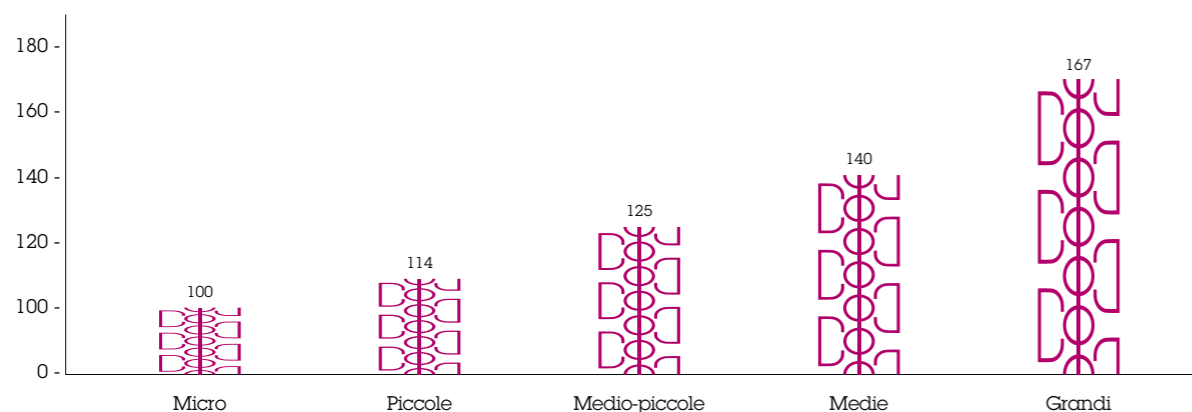


Figura 4.22. Energia del sistema (MFP) per classe dimensionale (intero campione europeo) (valore indice, micro=100), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati AMADEUS, 2018.

In Figura 4.23 viene riportata l'efficacia del fattore lavoro, calcolata come valore aggiunto orario su costo del lavoro orario, per classe di dimensione aziendale.

Si osserva come le imprese italiane operanti nel settore manifatturiero risultino meno efficaci sia per la categoria dimensionale micro (da 1 a 9 addetti), sia per le piccole imprese (10-19 addetti) che per le medio-piccole imprese (da 20 a 49 addetti). Inoltre emerge una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa ed efficacia del lavoro.

Detto in altre parole: il nostro tessuto economico è costituito in maniera maggiore da piccole-medie imprese che sono meno produttive rispetto alle controparti internazionali. Abbiamo una parte consistente del tessuto economico che esprime performance peggiori rispetto alle imprese competitor estere.

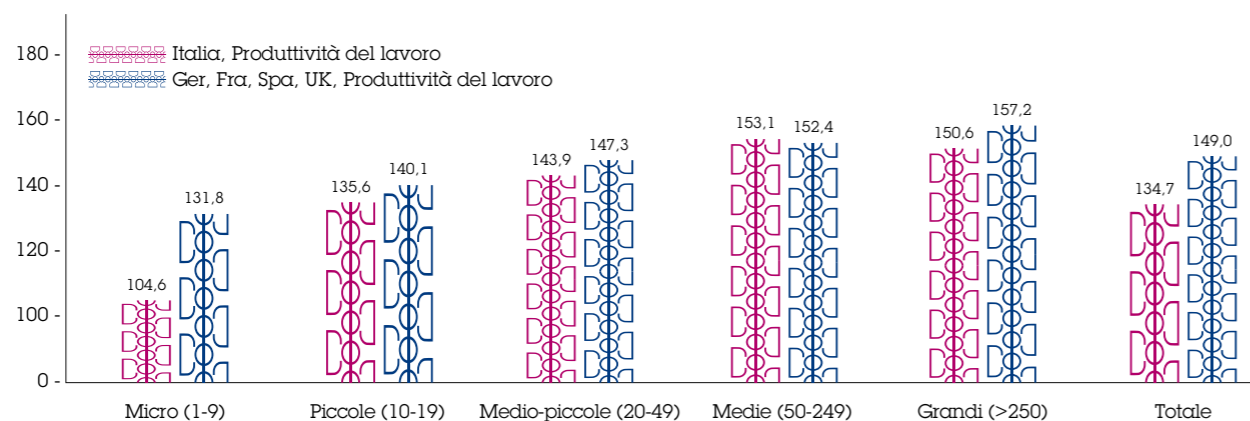


Figura 4.23. Produttività del lavoro per dimensione dell'impresa nel settore manifatturiero (Valore aggiunto orario su costo del lavoro orario, 2014). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018.

Nelle figure seguenti si evidenzia l'importanza che le PMI ricoprono nel nostro sistema economico: le piccole e medie imprese sono responsabili di quasi il 40% del valore aggiunto prodotto da tutto il comparto manifatturiero italiano (vs il 22% medio di Francia, Germania e Spagna) e impiegano quasi il 50% degli occupati complessivi nel settore (vs il 30% medio di Francia, Germania e Spagna).

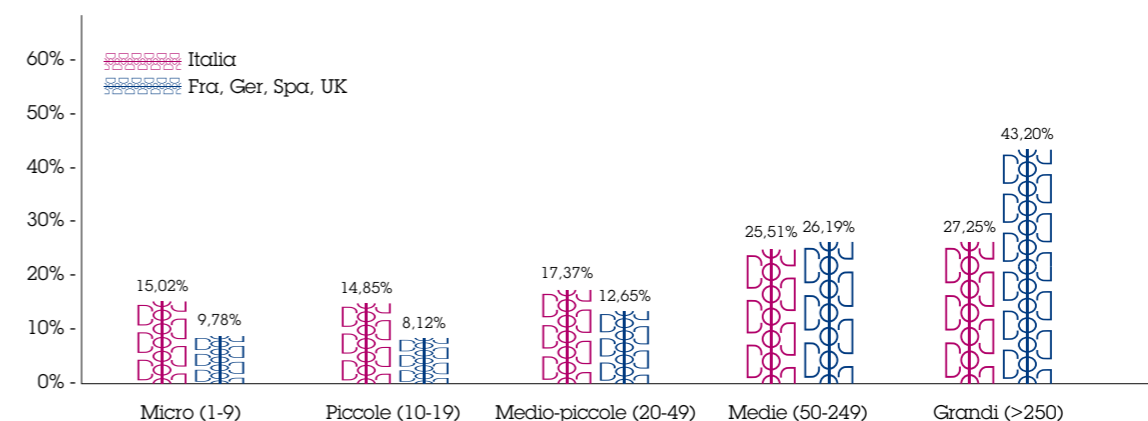
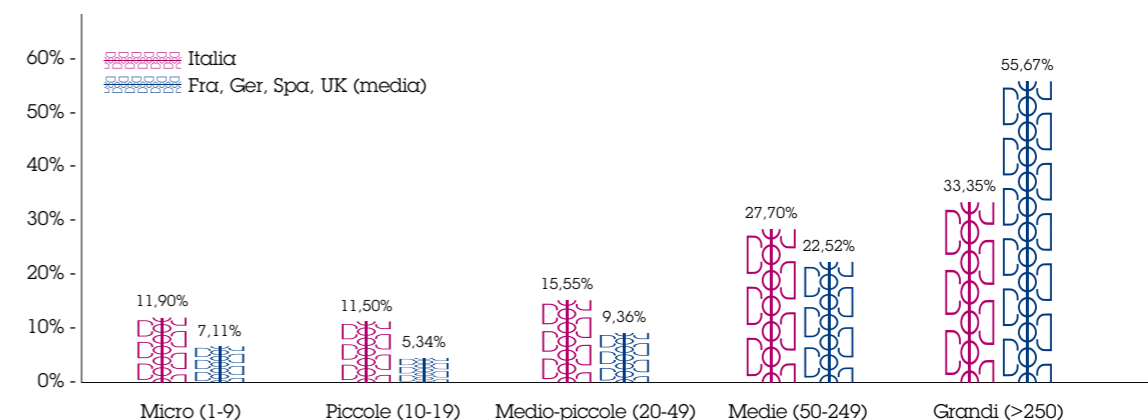


Figura 4.24. Distribuzione degli occupati per classe dimensionale, manifattura (percentuale sul totale degli occupati nel settore), 2014 (sopra) e valore aggiunto delle imprese per classe dimensionale, manifattura (percentuale sul totale del valore aggiunto prodotto), 2014 (sotto). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018.

4.1.4. Le Energie manageriali

La dimensione d'impresa influenza anche la qualità del management, che risulta penalizzante se confrontata con i risultati ottenuti dai peer europei.

Come il grafico in Figura 4.25 riporta, le imprese familiari italiane non si distinguono tanto per la prevalenza di CEO come espressione della famiglia di controllo, che risulta essere in linea con gli altri Paesi europei. La differenza risiede nel numero di imprese familiari in cui l'intero management è espressione della famiglia: quasi il 70%.

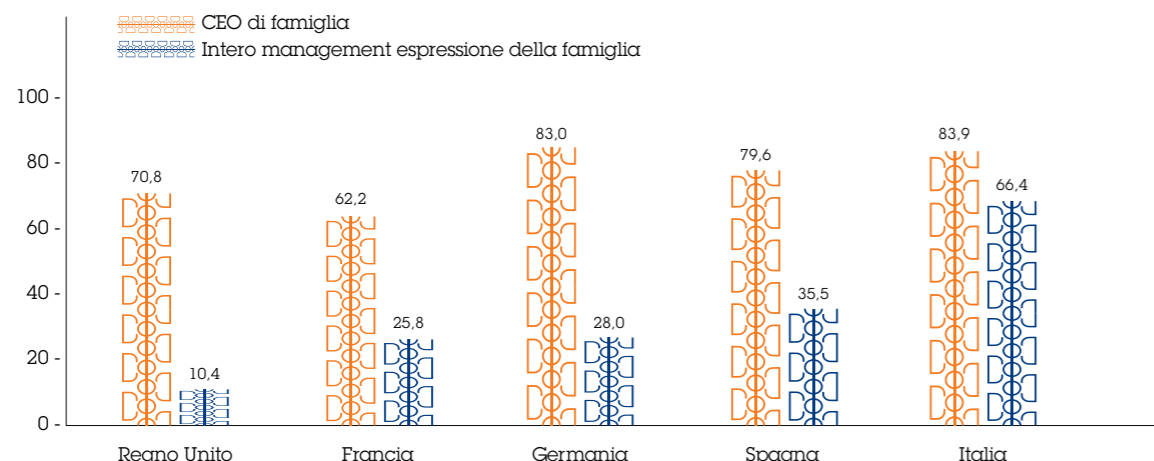


Figura 4.25. Analisi del management nelle imprese familiari (% del totale), 2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati EFIGE e Chicago Booth 2018.

Il dato, in sé, non rappresenta certamente un problema. Il nostro tessuto economico e la storia dell'impresa italiana sono fondati sulla piccola azienda familiare, ed esistono molti casi di imprese familiari che hanno raggiunto traguardi di eccellenza mondiale. La criticità emerge quando si osserva la competenza manageriale media di questo tipo di imprese.

Dall'analisi effettuata dal World Management Survey emerge come il ritardo accumulato dalle imprese italiane nasca (o sia anche dovuto) da una **minor qualità dei processi manageriali**.

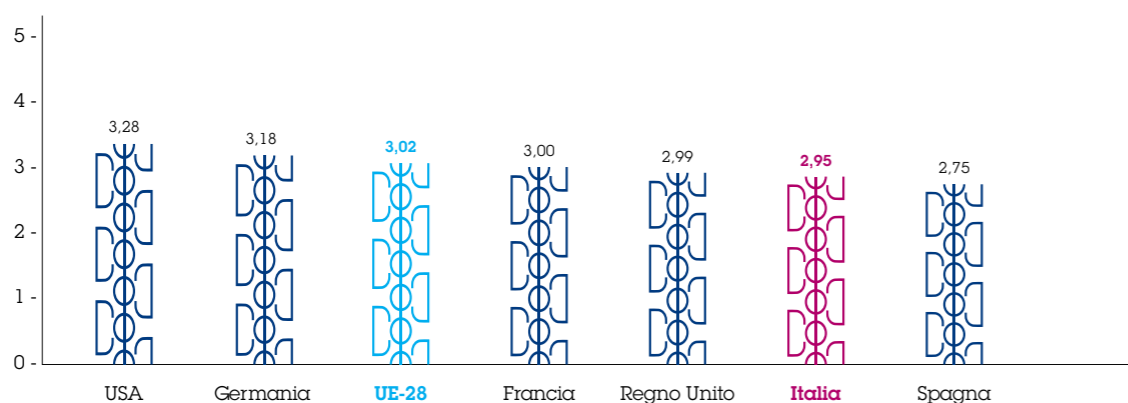


Figura 4.26. World Management Survey, punteggio complessivo, media nazionale (punteggio relativo, 1=minimo, 5=massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati WMS, 2018.

Questo ritardo è diffuso in tutti e quattro i pilastri considerati nell'analisi: le imprese italiane si posizionano al di sotto della media in ognuno di esso.

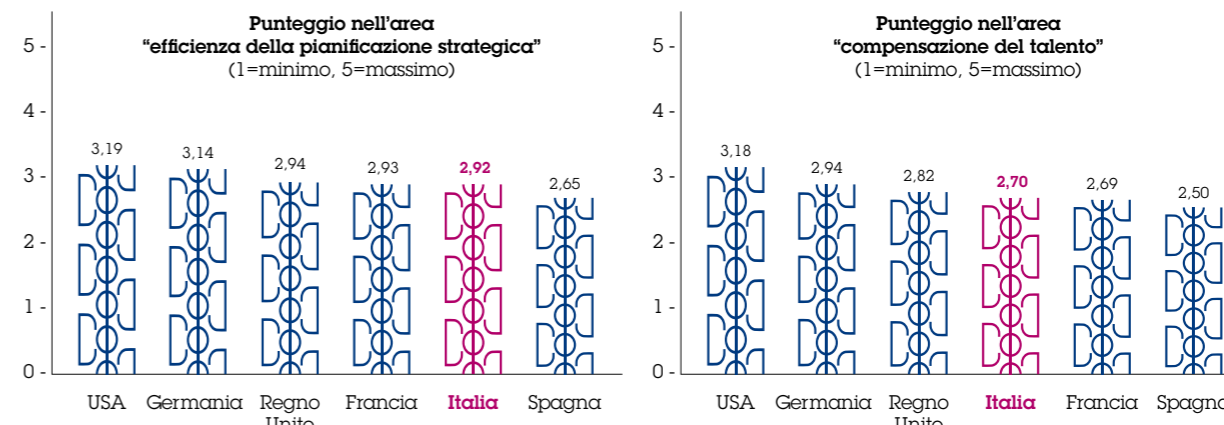
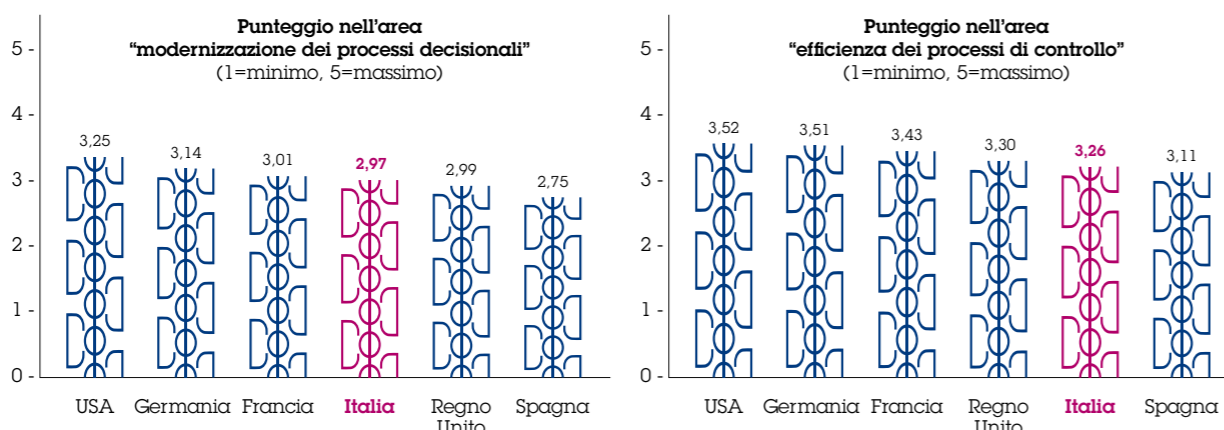


Figura 4.27. World Management Survey, punteggio complessivo, media nazionale (punteggio relativo, 1=minimo, 5=massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati WMS, 2018.

Le imprese familiari con CEO familiare sono le imprese che ottengono il punteggio più basso. Da notarsi che il campione non è limitato alle imprese italiane, bensì ad imprese localizzate in 35 Paesi. La scarsa managerializzazione delle imprese familiari è un fenomeno diffuso. La criticità italiana non è tanto in una "peggiore qualità", ma nell'ampia diffusione.

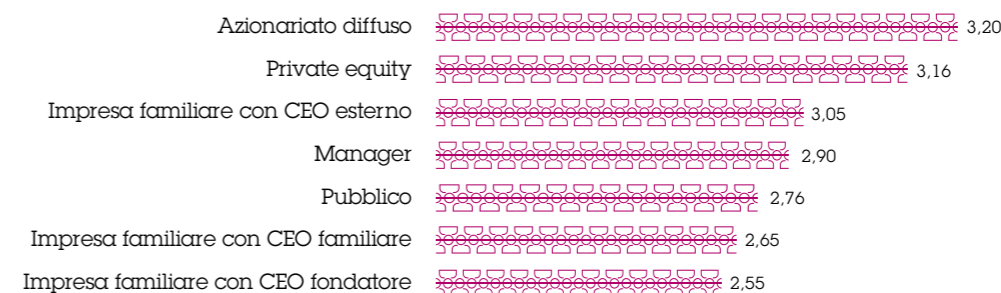


Figura 4.28. A World Management Survey, punteggio complessivo per tipologia di ownership (punteggio relativo, 1=minimo, 5=massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati WMS, 2018.

4.2. L'AGENDA DELL'ITALIA PER PROMUOVERE E SOSTENERE L'INSERIMENTO DEI MILLENNIALS NEL MERCATO DEL LAVORO

Alla luce di quanto analizzato nei precedenti paragrafi emerge come l'Italia possieda un enorme potenziale di sviluppo, che ad oggi non è stata in grado di sfruttare appieno. In media, negli ultimi due decenni, il nostro Paese è cresciuto meno degli altri Paesi europei e le recenti previsioni economiche confermano che, pur in un contesto di crescita diffusa in tutta l'Unione Europea, il tasso di crescita previsto per l'economia italiana sia per il 2018 che per il 2019 sarà il più basso dell'UE.

I limiti alla crescita registrati nel nostro Paese possono essere identificati in una serie di ritardi riconducibili a quelle dimensioni che abbiamo definito “Energia del sistema”: l’Italia sperimenta resistenze al processo di digitalizzazione in atto a livello globale sia dal punto di vista degli individui che delle imprese; il mercato del lavoro non facilita il ricambio generazionale e vede Millennials e Generazione Z maggiormente in difficoltà, con un profondo divario europeo sul fronte dell’occupazione giovanile e femminile e uno scarso riconoscimento del talento; l’Italia ha inoltre un problema dimensionale che limita le potenzialità del tessuto competitivo: il nostro tessuto economico è costituito in maniera maggiore da piccole-medie imprese che sono meno produttive e con performance economiche peggiori rispetto alle controparti internazionali. La dimensione d’impresa influenza anche la qualità del management, che risulta penalizzante se confrontata con i risultati ottenuti dai peer europei.

Tali dinamiche producono un continuo ampliamento del divario di competitività ed attrattività tra il nostro Paese e i nostri competitor. Per intervenire sui gap individuati, e riattivare processi virtuosi di crescita le imprese e le Istituzioni devono perseguire i seguenti **obiettivi**:

1. Valorizzare la **meritocrazia** come criterio di scelta e promozione del talento, a scapito del familismo e di logiche che disincentivano il merito. In Italia, esistono molteplici ostacoli alla diffusione di un pensiero meritocratico, quali: scarsa mobilità sociale, elevate disuguaglianze tra uomini e donne, limitata attrattività dei talenti, carente cultura del merito. Tali “sintomi” tracciano il quadro di un problema dalle dimensioni rilevanti. Al fine di aumentare l’attrattività e la competitività del Paese attraverso la valorizzazione del talento è necessario:
 - identificare sistemi educativi rispettosi di ciascun individuo, ma in grado di far emergere i talenti migliori e favorire la diffusione e la valorizzazione di una cultura meritocratica;
 - promuovere un mercato del lavoro trasparente nei meccanismi di accesso e funzionamento.
2. Investire in **capitale umano**, dedicando più risorse alla formazione e all’aggiornamento continuo, soprattutto di giovani e donne. L’economia globale sta vivendo profondi cambiamenti dettati, ad esempio, dal processo di globalizzazione, dall’ingresso di nuove tecnologie nel mercato, dall’aumento dell’aspettativa di vita nei paesi occidentali. Il capitale umano occupa un ruolo centrale in un contesto di repentini mutamenti come quello attuale, in quanto lo sviluppo di nuove competenze e la generazione di innovazione diventano fondamentali per rendere competitivi e resilienti aziende, mercati e sistemi economici. Investire in capitale umano significa:
 - dedicare risorse alla formazione dei lavoratori in ambito pubblico e privato, incoraggiando modalità di apprendimento continuo e creativo;
 - garantire un corretto equilibrio dei lavoratori tra lavoro e tempo libero al fine di garantire elevati livelli di produttività e soddisfazione sul lavoro.
3. Favorire l’**accesso delle donne** al mercato del lavoro. L’invecchiamento della popolazione e la maternità rappresentano sempre più un ostacolo al pieno inserimento delle donne nel mercato lavorativo e impediscono di sfruttare appieno le potenzialità del tessuto produttivo nazionale. Il nuovo assetto sociale ed economico rende quindi urgente:
 - la progettazione ed integrazione di modelli di welfare volti ad alleviare il carico di cura delle donne con l’obiettivo di favorire un più equo bilanciamento degli impegni lavorativi e familiari;

- la delineaazione, da un lato di soluzioni lavorative flessibili che favoriscano la conciliazione lavoro-famiglia e quindi la partecipazione femminile e dall’altro l’incentivazione di un cambiamento nella cultura del lavoro, soprattutto maschile, della definizione del merito e dell’avanzamento di carriera.
4. Potenziare lo strumento di alternanza scuola-lavoro e **politiche attive** per favorire l’inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e il ricambio generazionale. L’Italia fatica ad assorbire i giovani nel mercato del lavoro: solo il 61,3% dei neolaureati (da meno di 3 anni) ha un’occupazione, contro una media europea dell’82,8%. In aggiunta, la percentuale di giovani NEET ha raggiunto il 25,5%, contro il livello, comunque preoccupante, di Francia (15,1%) e Germania (10,2%). Potenziare l’incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, soprattutto a vantaggio delle nuove generazioni, significa:
 - promuovere un sistema educativo coerente e adeguato alle esigenze in evoluzione del mercato del lavoro, in grado di generare competenze e qualità nell’apprendimento e la valorizzazione del talento;
 - disegnare misure istituzionali e politiche attive volte a facilitare il ricambio generazionale in azienda e l’inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.
 5. Ridurre il gap tra il processo di digitalizzazione in atto a livello globale e lo stato dell’arte in Italia, potenziando gli **investimenti in tecnologie digitali** e nella formazione dei lavoratori. Il processo di digitalizzazione che ha investito le società contemporanee richiede l’attivazione di nuovi paradigmi, in grado di adattare i sistemi sociali, economici e lavorativi alle nuove sfide aperte dalla tecnologia e dal digitale. In particolare, si richiama la necessità di:
 - investire in attività di R&S, volte ad avanzare la produzione di tecnologie digitali in grado di aumentare la competitività di un Paese;
 - istituire meccanismi di aggiornamento continuo ed avanzamento delle competenze in ambito digitale, con particolare attenzione al tema della cyber-sicurezza.

