

Il ruolo della comunicazione per la società di domani

Generare valore e cambiamento culturale

La responsabilità sociale

della comunicazione per il rilancio del Paese



Indice

1

CAPITOLO 1

Missione, obiettivi e percorso 2020-2021
dell'Advisory Board WPP/ The European House
- Ambrosetti

- 1.1 L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA PAG. 05
- 1.2 MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA PAG. 06
- 1.3 IL PERCORSO 2020/2021 PAG. 10

2

CAPITOLO 2

La responsabilità sociale della comunicazione
per il rilancio del Paese

- 2.1 LA RISPOSTA DELL'ITALIA ALL'EMERGENZA
COVID-19 E LE IMPLICAZIONI DI COMUNICAZIONE PAG. 13
- 2.2 L'ITALIA NELLE CLASSIFICHE
DI COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALI PAG. 16
- 2.3 ALCUNI MOTIVI PER I QUALI L'ITALIA È VIVA E VEGETA PAG. 19
- 2.4 IL CONTRIBUTO DELLA COMUNICAZIONE PER TRARRE
VANTAGGIO DAL RIDISEGNO DELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE PAG. 24

3

CAPITOLO 3

Le tre direttrici dell'Advisory Board per l'elaborazione
degli indirizzi strategici

- 3.1 IL VERO IDENTIKIT DELL'ITALIA: VERSO UNA COMUNICAZIONE
UNIVOCA ED EFFICACE DEL SISTEMA-PAESE PAG. 29

CAPITOLO 1

Missione, obiettivi e percorso 2020-2021 dell'Advisory Board WPP/ The European House - Ambrosetti

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

Il presente Position Paper rappresenta un lavoro preliminare che ha l'obiettivo di introdurre e posizionare i temi che verranno affrontati nel nono ciclo di lavoro dell'Advisory Board WPP/The European House - Ambrosetti, nato nel 2012 con l'obiettivo di dare risposte solide e consapevoli ad alcune delle grandi sfide che interessano le imprese e le Istituzioni e, al contempo, fornire una prospettiva nuova sul **ruolo del settore della comunicazione per la crescita e la competitività dell'Italia**.

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 oggetti 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 2020/2021 è composto da:

MASSIMO BEDUSCHI

Chairman, WPP Italia

VALERIO DE MOLLI

Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti

MAXIMO IBARRA

Amministratore Delegato, Sky Italia

CAMILLA LUNELLI

Responsabile della Comunicazione e dei Rapporti Esterni, Cantine Ferrari

SIMONA MAGGINI

Country Manager, WPP Italia

FRANCESCO MUTTI

Amministratore Delegato, Gruppo Mutti; Presidente Centromarca

MONICA POGGIO

Amministratore Delegato, Bayer Italia

FRANCESCO PUGLIESE

Amministratore Delegato, CONAD

MARCO TRAVAGLIA

Amministratore Delegato, Nestlé Italia



Il funzionamento dell'Advisory Board è a geometria variabile e ogni riunione potrà beneficiare del contributo di partecipanti esterni coinvolti in base alle tematiche oggetto dell'incontro. L'iniziativa e il Position Paper sono curati operativamente dal Gruppo di Lavoro di The European House – Ambrosetti/WPP, che si occuperà di gestire l'intero percorso dell'Advisory Board, composto da:



- CETTI LAUTETA**
Area Scenari e Intelligence – Project Leader,
The European House - Ambrosetti
- VIOLA GUALINI**
Chief of Staff, WPP Italia
- RICCARDO MARIA BARCHIESI**
Consultant, Area Scenari e Strategia – Project
Coordinator, The European House - Ambrosetti
- LUCA CELOTTO**
Analyst, Area Scenari e Intelligence,
The European House - Ambrosetti
- CAMILLA CROTTI**
Analyst, Area Scenari e Intelligence,
The European House - Ambrosetti
- SERGIO IMBONATI**
Practice Leader Corporate & Financial
Communication, Hill+Knowlton Strategies
- VALERIA LAMA**
Practice Leader Corporate & Financial
Communication, Hill+Knowlton Strategies
- VALERIA CASATI**
Segreteria di progetto, The European House -
Ambrosetti
- CLARA PAVESI**
Segreteria di progetto, The European House -
Ambrosetti

Per lo svolgimento delle analisi e degli approfondimenti, il Gruppo di Lavoro, oltre alle ricerche su specifiche tematiche svolte in autonomia ad hoc, farà tesoro delle preziose riflessioni già contenute in documenti proprietari e non, di cui si fornirà un sintetico elenco contestualmente alla stesura del documento finale, che sarà elaborato a fine del percorso di lavoro 2020/2021 e presentato in occasione del Forum previsto il 19 novembre 2021 (si veda paragrafo "Il Percorso 2020/2021").

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: **Ingaggiare i decisori e la business community in riflessioni di alto livello sui principali trend e cambiamenti che interessano il Paese, al fine di indirizzare in modo consapevole le strategie e le decisioni di investimento degli operatori del settore della comunicazione e creare valore, occupazione e crescita**

Ogni anno l'Advisory Board affronta sia temi specifici per il rilancio della competitività

del settore della comunicazione, sia alcune grandi questioni nazionali che impattano, direttamente e/o indirettamente, sulle performance delle imprese di comunicazione. In tal senso esso rappresenta una piattaforma di elaborazione di **forti messaggi di cambiamento e idee per la crescita dell'Italia**, rivolti alle Istituzioni, alle imprese, ai consumatori e, soprattutto, alle aziende di comunicazione. Nelle scorse otto edizioni l'Advisory Board ha approfondito diversi temi prioritari per il sistema-Paese.



Figura 1.1. I temi passati affrontati dall'Advisory Board WPP/The European House Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2020

Il tema individuato quest'anno è così declinato:
La responsabilità sociale della comunicazione per il rilancio del Paese

Il 2020 rappresenta un **anno eccezionale** per la portata dei suoi avvenimenti e per l'impatto che essi hanno generato sui sistemi economici e sociali globali. A livello globale, al 15 ottobre 2020, si contano **oltre 38 milioni di casi** e più di 1 milione di decessi. Osservando lo spaccato a livello continentale, si nota come l'aumento significativo dei casi di Covid-19 sia un fenomeno che riguarda tutti i principali Paesi europei, con l'Italia che, dopo il duro colpo della prima ondata (è stata il secondo Paese dopo la Cina ad essere duramente colpito), ha saputo gestire la crisi con efficacia, definendo a livello europeo le best practice più adeguate per il contenimento della curva dei contagi.

Nonostante questo, **l'immagine del nostro Paese sia stata troppo spesso penalizzata** all'interno dei discorsi pubblici, nazionali e internazionali. Si tratta di una tendenza che non si limita all'ambito dei media, ma che

al contrario è estremamente diffusa anche all'interno di una certa comunicazione istituzionale e che può essere rilevata in maniera strutturale anche all'interno dello stesso tessuto sociale del Paese: le difficili scelte politiche e sanitarie che si sono dovute compiere sembrano aver minato dall'interno la già instabile credibilità di classe dirigente e istituzioni, diffondendo scetticismo e incredulità tra la popolazione, ormai divisa in maniera profonda tra quelli che potrebbero essere metaforicamente definiti "agnostici e credenti".

Questo mette in dura crisi il sistema reputazionale complessivo del sistema-Paese, rischiando di mal posizionare l'Italia all'interno del panorama geopolitico internazionale e di ridurre l'attrattività economica. In questo momento è difficile immaginare come si potrà evolvere la situazione epidemiologica, anche alla luce delle molteplici variabili in gioco. Sicuramente sarà necessario uno sforzo importante per **gestire adeguatamente la crisi**, dal punto di vista sia sanitario sia economico; altrettanto fondamentale sarà però

agire su quei meccanismi che, come visto, influenzano in maniera negativa i **messaggi e la percezione internazionale** legata all'Italia.

La **gestione strategica e di comunicazione dell'immagine** diventa, dunque, un elemento fondamentale per favorire lo sviluppo sociale ed economico del Paese. La crescente concorrenza internazionale nell'attrazione di capitale (umano e finanziario), porta i Paesi a confrontarsi su molteplici elementi (es. qualità della pubblica amministrazione, dotazione infrastrutturale, servizi sanitari ed educativi, peso della fiscalità, ecc.).

In questo contesto, le **classifiche internazionali** hanno acquisito un peso crescente in relazione alla loro capacità di sintesi, che fornisce visibilità mediatica e, in ultima istanza, capacità di influenzare le scelte di localizzazione di imprese e persone. Esistono, tuttavia, molte ed evidenti storture nelle modalità di indagine e nelle capacità descrittive di tali classifiche, che però ad oggi mantengono un ruolo centrale nella creazione del posizionamento percepito delle Economie Globali.

A questo proposito, l'Italia è tra i Paesi al mondo con la più ampia **differenza negativa tra percezione interna e percezione esterna**, ovvero tra l'immagine che hanno gli italiani del loro Paese e l'immagine invece che hanno dell'Italia all'estero. Date queste premesse, il punto di partenza della riflessione non può che essere l'attenta gestione dei punti di debolezza sia reali che percepiti dell'Italia e la corretta valorizzazione dei punti di eccellenza del sistema economico e sociale del Paese.

La comunicazione può dare un contributo strategico decisivo per correggere e migliorare il posizionamento dell'Italia, specialmente in un periodo storico che sarà sempre più interessato da un **riassetto delle catene globali del valore**.

Questo fenomeno, già in atto prima del Covid-19, sarà senza dubbio accelerato dalla congiuntura economico-sanitaria globale: le

catene di fornitura globali potranno subire ulteriori cambiamenti radicali.

In generale, la pandemia ha messo in evidenza la **vulnerabilità** delle supply chain delle economie occidentali, messe in crisi dalle politiche restrittive dei movimenti di merci e persone. La risposta però non potrà e non dovrà essere quella del protezionismo e dell'autarchia, perché la globalizzazione ha avuto e continuerà ad avere degli **effetti positivi** per le economie che sono in grado di gestirla adeguatamente. Un'opzione possibile, in verità già in atto, è quella del **nearshoring**, vale a dire una politica che vede la produzione riportata entro i confini europei, e non necessariamente entro quelli nazionali (come nel caso del reshoring), ponendo così l'Unione Europea al centro di un **nuovo disegno strategico**.

Le questioni appena accennate saranno descritte in maggior dettaglio all'interno del presente documento e insieme ad altre tematiche saranno ampiamente approfondite nel Position Paper conclusivo, di cui ci si occuperà nel Position Paper conclusivo dell'Advisory Board 2020/2021.

Da queste riflessioni emergono in modo chiaro le implicazioni che la governance dello sviluppo e della comunicazione hanno per il Paese nel suo complesso.

Inoltre, l'iniziativa, attraverso le due edizioni (2020 e 2021) del pamphlet **Why Italy is definitely alive & kicking e il Forum Finale** di novembre 2021, 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 otto edizioni precedenti l'Advisory Board ha voluto celebrare diverse eccellenze ed esempi di imprenditorialità e innovazione, di seguito riportati.



WPP distribuisce il rapporto in decine di migliaia di copie in oltre 50 Paesi e, insieme a The European House – Ambrosetti, lo rende disponibile alla classe dirigente italiana ed europea

Figura 1.2. Why Italy is definitely alive and kicking: i Best Case degli anni passati.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

Le aziende protagoniste dell'edizione 2020 del "Why Italy is definitely alive and kicking" sono selezionate sulla base degli impatti economici, ambientali e sociali delle loro attività e del loro contributo allo sviluppo e alla evoluzione del territorio e delle comunità in cui sono insediate. In particolare, sono stati classificate in due cluster di imprese:

A. Grandi aziende e multinazionali investitrici: realtà italiane e internazionali di successo e consolidate che si distinguono per la capacità di generare impatti economici, sociali e ambientali positivi, garantendo la crescita dei territori.

B. Aziende ad alto potenziale: aziende italiane e internazionali di minori dimensioni che si distinguono per l'elevata rilevanza socio-ambientale delle proprie attività economiche e/o per l'innovatività del business e dei progetti svolti.

Queste imprese non sono necessariamente le migliori del loro settore né rappresentano gli unici casi di successo in Italia, ma le loro scelte strategiche, di investimento e di comunicazione testimoniano la forza dell'Italia che oggi, più che mai, è chiamata a "fare squadra", affinché la forza di pochi, possa essere da spone per la salvaguardia di molti: vale per le imprese, ma anche per le persone e le comunità

Queste 10 aziende, si uniscono alle oltre 60 realtà celebrate negli anni precedenti. Queste storie, a nostro parere, rappresentano strumenti e sprone ad andare avanti nella costruzione di un Paese più equo e di successo.

Su questa sfida, si gioca il futuro delle generazioni a venire ma anche l'attrattiva del nostro Paese oggi.



Figura 1.3. Why Italy is definitely alive and kicking: i Best Case del 2020.
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

1.3. IL PERCORSO 2020/2021

Il percorso dell'Advisory Board WPP si articola in quattro riunioni di confronto e approfondimento, un Forum Digital di approfondimento e posizionamento dell'iniziativa e un Forum di

alto profilo e di respiro internazionale (Milano, 19 novembre 2020) e alcuni incontri ristretti one-to-one di approfondimento con esperti nazionali e internazionali sui temi trattati.

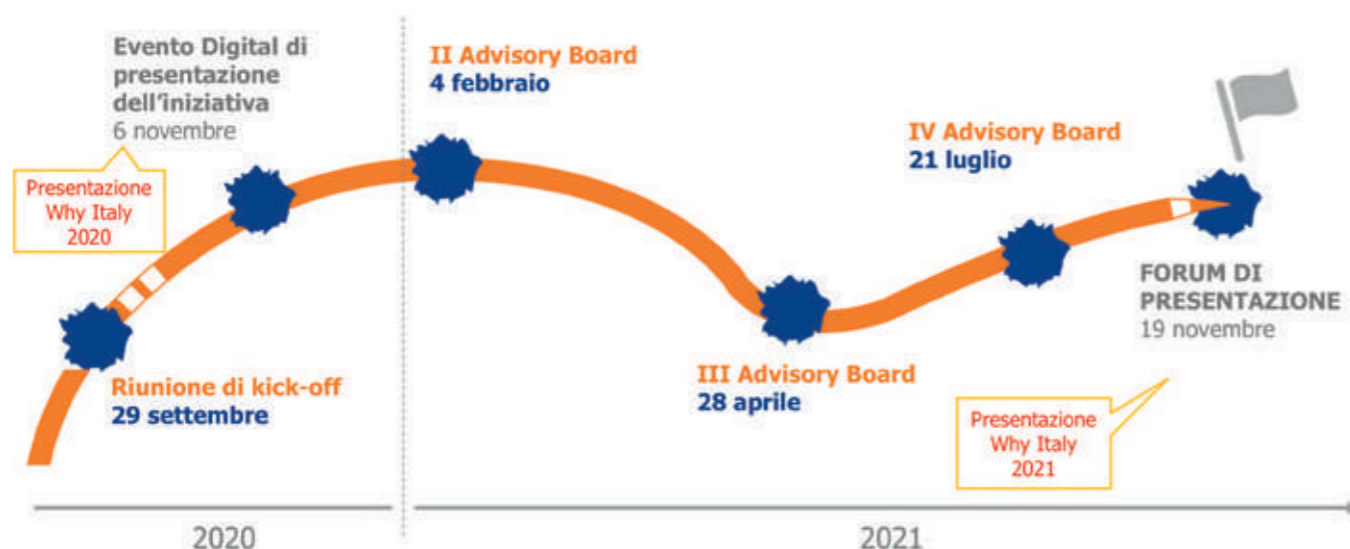


Figura 1.4. Il percorso 2020/21 dell'Advisory Board WPP | The European House – Ambrosetti.
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

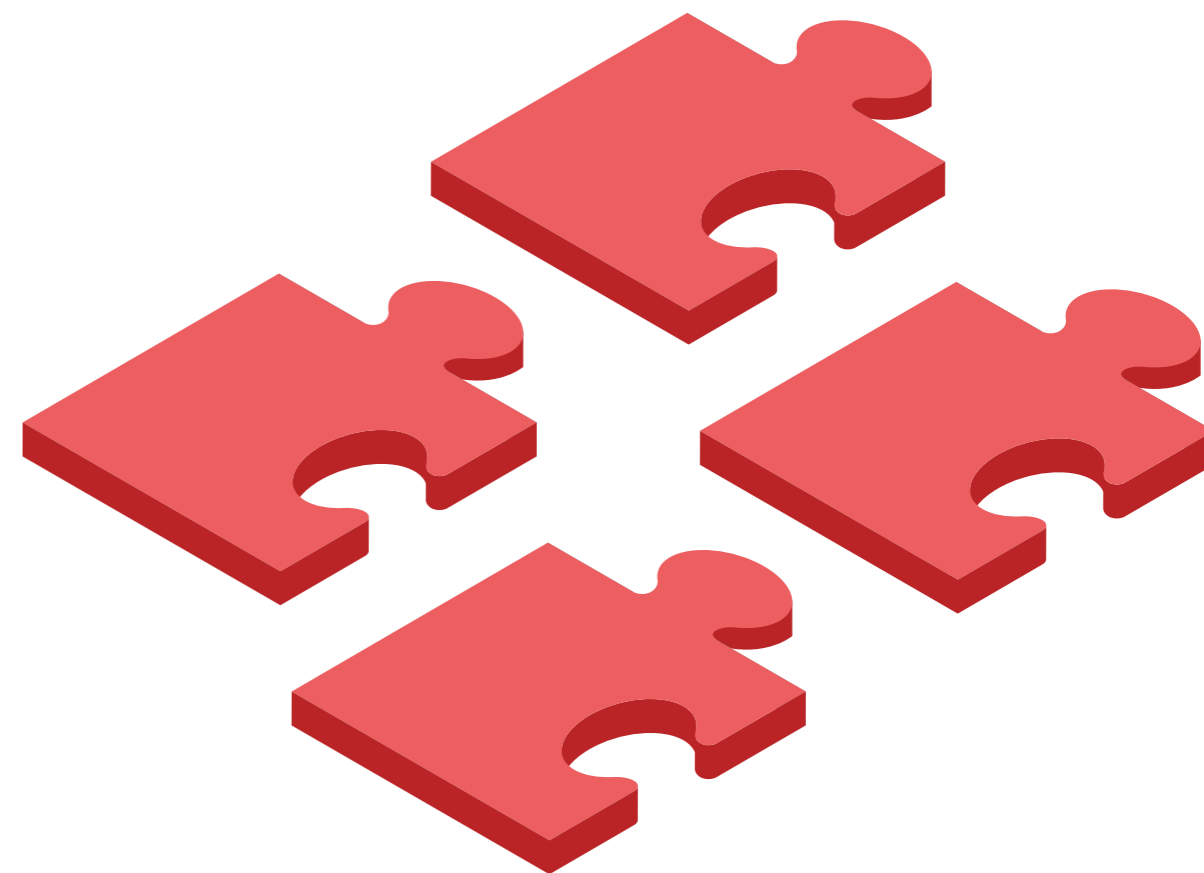
Il tema sarà affrontato trasversalmente nelle riunioni e beneficerà non solo del contributo di tutti gli Advisor dell'iniziativa, ma anche di alcune testimonianze esterne più specifiche sui temi oggetto di indagine. I temi sono presentati e discussi in occasione della nona edizione del Forum Digital dell'iniziativa (Milano, 6 novembre 2020).

Successivamente, anche grazie al contributo dei relatori e dei partecipanti che interverranno, verrà redatto un **documento di posizionamento strategico** (Rapporto Strategico), che conterrà indirizzi e proposte per la business community, le Istituzioni e gli operatori del mondo della comunicazione.

Il Rapporto, nella sua forma finale, sarà presentato in occasione della nona edizione del Forum Finale **"Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale"** (Milano, 19 novembre 2021).

Il Forum Finale 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.

Alla luce delle indicazioni di cui sopra, tale documento rappresenta un brief che ha l'obiettivo di posizionare alcuni temi urgenti collegati alla comunicazione del sistema-Paese, da approfondire – con analisi e contenuti distintivi – per tutto il 2021. Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti è a disposizione dei membri della business community, dei media e della società civile, che vorranno partecipare alla costruzione dei contenuti.



CAPITOLO 2

La responsabilità sociale della comunicazione per il rilancio del Paese

2.1. LA RISPOSTA DELL'ITALIA ALL'EMERGENZA COVID-19 E LE IMPLICAZIONI DI COMUNICAZIONE

Il 2020 rappresenta un **anno eccezionale** per la portata dei suoi avvenimenti e per l'impatto che essi hanno generato sui sistemi economici e sociali. A livello globale, al 15 ottobre 2020, si contano **oltre 38 milioni di casi** e più di 1 milione di decessi. Tra i primi Paesi per numero

di contagi, figurano gli **Stati Uniti** (al 1° posto, con 7.728.436 casi e 213.626 decessi) e l'**India** (al 2° posto, con 7.239.389 casi e 110.586 decessi), seguiti dal **Brasile**, con oltre 5 milioni di casi e 150 mila decessi totali registrati dall'inizio dell'emergenza.

A livello globale		Casi (totali)	Casi (ultime 24 ore)	Decessi (ultimi 7 giorni)	Decessi (totali)
Casi	38.202.956				
Decessi	1.087.069				
Primi 10 Paesi					
	USA	7.728.436	46.308	4.919	213.626
	India	7.239.389	63.509	5.740	110.586
	Brasile	5.103.408	8.429	3.504	150.689
	Russia	1.340.409	14.231	1.149	23.205
	Colombia	919.083	7.767	1.124	27.985
	Argentina	903.730	9.524	2.745	24.186
	Spagna	861.112	12.788	367	32.929
	Perù	851.171	1.800	505	33.357
	Messico	821.045	3.542	4.706	83.945
	Francia	728.745	12.981	468	32.679
12*	Regno Unito	634.924	17.232	503	43.018
17*	Italia	365.467	5.898	185	36.246
22*	Germania	334.585	5.132	99	9.677

Figura 2.1. Geografia dei casi di Covid-19 al 15/10/2020.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OMS, 2020

La pandemia da Covid-19 ha dato origine a una crisi, prima sanitaria e poi economica, che **ha colpito duramente l'Italia**, con forti ripercussioni sull'immagine del Paese, mai ufficialmente corrette, nonostante l'Italia sia ad oggi una delle best practice riconosciute nella

gestione dell'emergenza. Infatti, l'Italia, il 2° Paese al mondo – dopo la Cina – a essere stato gravemente colpito dalla pandemia, conta ad oggi 365.467 casi e 36.246 decessi e, da fine giugno, non compare più tra l'elenco dei primi 10 Paesi al mondo per numero di contagi.

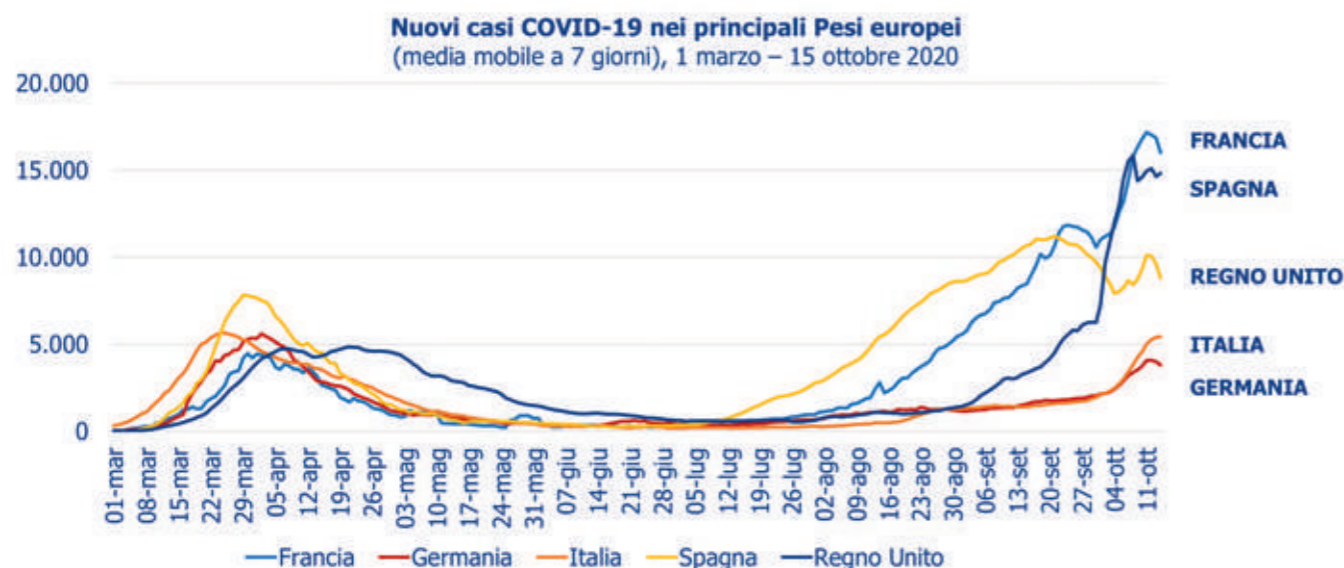


Figura 2.2 Nuovi casi di Covid-19 nei principali Paesi europei (media mobile a 7 giorni), 1 marzo - 15 ottobre 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OMS, 2020

Osservando lo spaccato a livello continentale, si nota come l'aumento significativo dei casi di Covid-19 sia un fenomeno che riguarda tutti i principali Paesi europei. Grazie all'efficacia delle **misure di contenimento** implementate sin dagli inizi della pandemia, l'Italia è riuscita a ritardare un'impennata dei casi, che si è verificata in anticipo in Spagna e Francia (media di circa 15 mila casi al giorno al momento della stesura del lavoro), e – in misura minore – in Regno Unito (quasi 4 mila casi al giorno); al contrario, il trend italiano ha seguito, nel primo periodo autunnale,

un andamento più **simile a quello della Germania**, considerata sicuramente un punto di riferimento nella gestione della pandemia, fin dall'inizio dell'emergenza.

Nonostante questi numeri, **l'immagine del nostro Paese è stata troppo spesso penalizzata** all'interno dei discorsi pubblici, nazionali e internazionali, anche quando l'evoluzione epidemiologica ha messo in evidenza l'efficacia delle misure di contrasto alla pandemia attuate in Italia. Si tratta di una tendenza che non si limita all'ambito dei media (come evidenziato nella Figura 2.3), ma che al contrario è

estremamente diffusa anche all'interno di una certa comunicazione istituzionale. Basti pensare alle dichiarazioni del Premier britannico Boris Johnson del 24 settembre: "da noi più casi che in Italia perché noi amiamo la libertà"; alle quali è prontamente arrivata la **risposta del Presidente della Repubblica** Sergio Mattarella: "anche noi italiani amiamo la libertà, ma abbiamo a cuore anche la serietà". Occorre essere consapevoli che la comunicazione, la valorizzazione e la difesa dell'immagine dell'Italia non possono dipendere

dalla buona volontà e dall'impegno dei singoli (anche se figure apicali); al contrario, esse devono muoversi all'interno di un approccio di sistema, che possa garantire un posizionamento comunicativo unitario, condiviso e compatto. In questo momento è difficile immaginare come si potrà evolvere la situazione epidemiologica, anche alla luce delle molteplici variabili in gioco. Sicuramente sarà necessario uno sforzo importante per **gestire adeguatamente la crisi**, dal punto di vista sia sanitario sia economico.

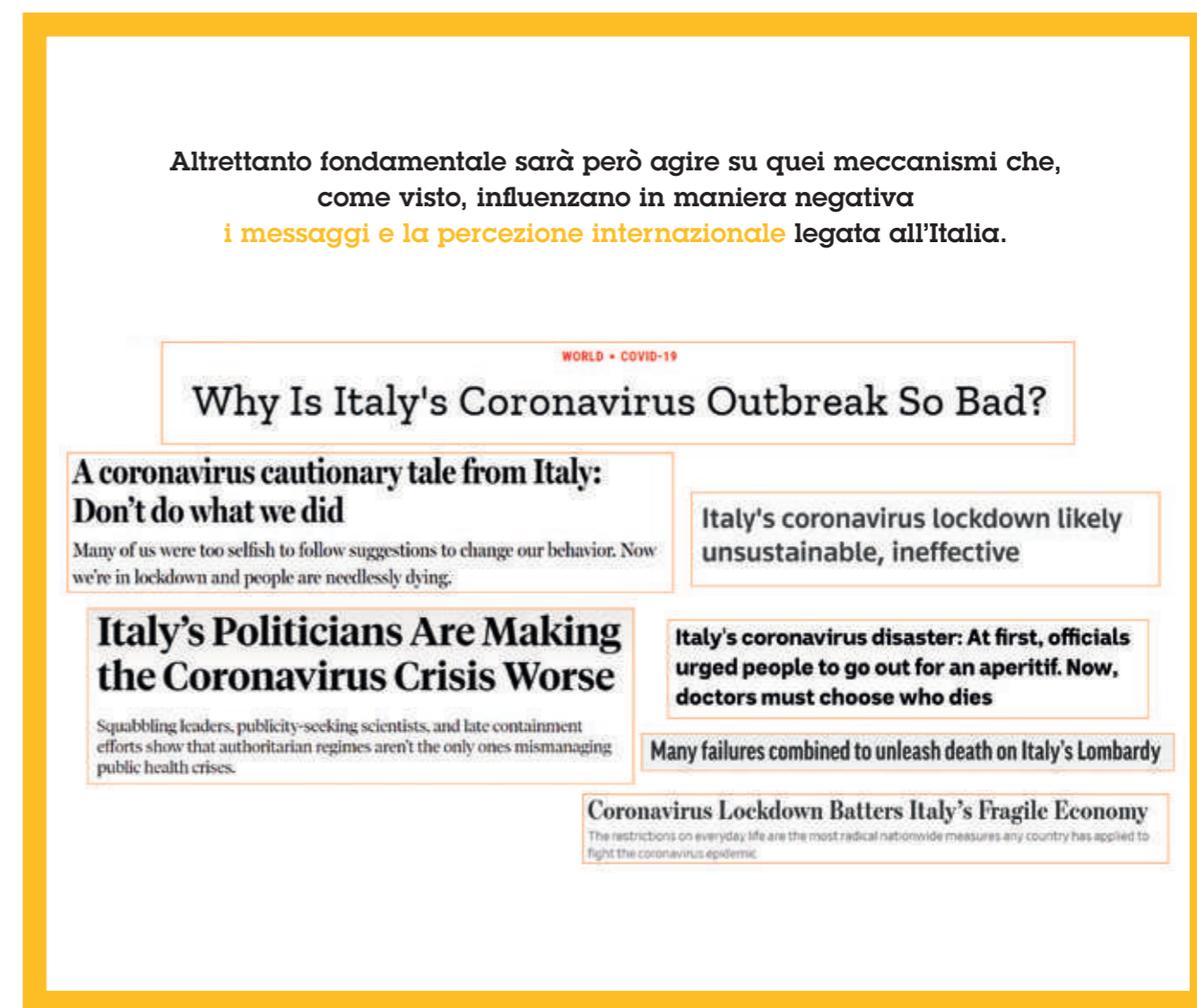


Figura 2.3 Fonte: The European House - Ambrosetti su titoli di testate internazionali, 26 marzo - 17 aprile 2020

2.2. L'ITALIA NELLE CLASSIFICHE DI COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALI

Un elemento fondamentale per favorire lo sviluppo sociale ed economico di un Paese è la sua capacità di **gestione strategica e di comunicazione dell'immagine pro-business**.

La crescente concorrenza internazionale nell'attrazione di capitale (umano e finanziario), porta i Paesi a confrontarsi su molteplici elementi (es. qualità della pubblica amministrazione, dotazione infrastrutturale, servizi sanitari ed educativi, peso della fiscalità, ecc.). In questo contesto, le **classifiche internazionali** hanno acquisito un peso crescente in relazione alla loro capacità di sintesi, che fornisce visibilità mediatica e, in ultima istanza, capacità di influenzare le scelte di localizzazione di imprese e persone.

L'Italia riveste un ruolo di primissimo piano in alcune delle dimensioni economiche e sociali più importanti, posizionandosi spesso in **prima posizione** all'interno di confronti europei e internazionali (per dettagli si veda paragrafo successivo). Tuttavia, esistono anche moltissime classifiche di competitività internazionali che **penalizzano enormemente il posizionamento dell'Italia**.

The European House – Ambrosetti ha identificato **oltre 600 Indici** e ha costruito un database dettagliato di **150 ranking globali**, prendendo in considerazione indici di competitività, indici costruiti su aree specifiche e indici su dimensione regionale.



Figura 2.4 Esempi di indici identificati. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

Osservando il gruppo relativo gli **indici di competitività**, l'Italia si posiziona 58° (su 190) **nell'Ease of Doing Business Index 2020** elaborato dalla World Bank. Quel che colpisce è chi precede il nostro Paese¹. La **Macedonia**, 10° in classifica, ha un PIL pro-capite pari a \$5.442 (Italia \$31.952), un tasso di disoccupazione del 28% (Italia 11%) e il 30% della popolazione si trova sotto la soglia di povertà; la **Malesia** (15°), in cui l'agricoltura produce ancora l'11% del PIL e il reddito pro-capite è pari a \$9.944; il **Kazakistan** (che è una dittatura) al 28° posto; il **Rwanda** (29°), in cui solo il 29,4% della popolazione aveva accesso all'elettricità nel 2016 e l'economia dipende ancora per il 31% dal settore primario. Il risultato dell'Italia non cambia se si osserva il **World Competitiveness Scoreboard 2019** dell'IMD (44° su 63 Paesi), mentre va leggermente meglio nel **Global Competitiveness Index 2019** del World Economic Forum, in cui si posiziona 30° (su 141 Paesi).

Esistono poi anche numerosissimi **indici costruiti su aree specifiche** (es. manifattura, corruzione, innovazione, libertà di stampa, ecc.). Nel caso del **Global Manufacturing Competitiveness Index 2016** di Deloitte, l'Italia si classifica 28° su 40 Paesi. Dati gli elementi che collocano l'industria italiana in una posizione di **primo piano** a livello mondiale sorprende quindi vedere il nostro Paese 14 posizioni dietro alla **Tailandia** (14°). Il Paese asiatico con \$6.593 di PIL pro-capite (in confronto ai \$31.952 dell'Italia), presenta ancora una quota elevata di **economia sommersa**: 42,3% del totale dell'economia (esclusa quella agricola), con punte del 66,1% nel commercio e del 49,8% nei trasporti, in confronto al 18,3% dell'Italia.

Questo è dovuto anche alla crescente pressione sulle imprese manifatturiere per ridurre i costi di produzione. In Thailandia, l'economia sommersa

nell'industria costituisce infatti il 21,1% del totale dell'economia non agricola, in confronto al 15,4% in Italia.

Un altro caso emblematico è certamente quello del **Global Peace Index 2019** elaborato dall'Institute for Economics and Peace: in questa classifica l'Italia si posiziona 39°, 10 posti dopo la **Polonia** (29°). È utile ricordare che nel 2018 la Commissione UE ha attivato l'Articolo 7 del Trattato di Lisbona contro la Polonia per aver adottato 13 leggi che hanno **messo a rischio la democrazia** negli ultimi due anni². Similmente, l'Italia si posiziona 41° nel **Press Freedom Index 2020** di Reporters without Borders, mentre il **Burkina Faso**, che ha visto nel 2015 le prime elezioni democratiche della sua storia, si trova al 38° posto.

Queste posizioni, pur alla luce delle note criticità del sistema-Italia, rappresentano evidenti distorsioni della realtà. Per questo motivo, a partire dal 2015 The European House – Ambrosetti ha lanciato l'iniziativa **Global Attractiveness Index** con l'obiettivo di rendere disponibile ai decisori italiani e internazionali un Indice innovativo, in grado di restituire una valutazione rappresentativa dell'**attrattività** – sia interna (capacità di trattenere risorse già presenti) sia esterna (capacità di attirare nuove risorse) dei Paesi e, quindi, fornire indicazioni affidabili a supporto delle strategie pro-business³. Il Global Attractiveness Index si caratterizza per essere **replicabile** (grazie all'utilizzo di Key Performance Indicator rilevati annualmente), **oggettivo** (poiché basato su variabili quantitative oggettive mappate da database mondiali), **robusto** (in quanto costruito con pochi indicatori proxy tra loro il più possibile indipendenti) e **significativo** (poiché il focus è sugli output rispetto agli input).

Per quanto riguarda i dati più recenti, il **GAI**

¹ Nel mese di agosto, la World Bank ha sospeso fino a data da destinarsi la pubblicazione dell'Ease of Doing Business a causa di numerose irregolarità riscontrate nei dati utilizzati per il calcolo del Doing Business 2018 e del Doing Business 2020.

² L'articolo 7 del Trattato sull'Unione Europea prevede la possibilità di sospendere i diritti di adesione all'Unione europea in caso di violazione grave e persistente da parte di un Paese membro dei principi sui quali poggia l'Unione.

³ Fonte: studio The European House – Ambrosetti "Global Attractiveness Index: il termometro dell'attrattività di un Paese", 2015 – 2020.

2020 restituisce una classifica in cui l'Italia si posiziona **18°** al mondo (su 144 Paesi) per attrattività, notevolmente meglio rispetto ad altre classifiche di competitività e attrattività presentate nei passaggi precedenti.

Sarebbe tuttavia errato imputare esclusivamente ad alcune classifiche internazionali i problemi dell'immagine dell'Italia. Quello dell'immagine è infatti un problema molto più complesso, che affonda le sue radici in un sistema di comunicazione e proiezione verso l'esterno non sufficientemente efficace, ma anche in una certa svalutazione che avviene entro i confini nazionali, che porta gli italiani ad avere costantemente una visione pessimistica del Paese, quasi per indole culturale.

Basti pensare che l'Italia è tra i Paesi al mondo con la più ampia **differenza negativa tra percezione interna** e percezione esterna, ovvero tra l'immagine che hanno gli italiani del loro Paese e l'immagine invece che

hanno dell'Italia all'estero. A un'immagine internazionale tutto sommato positiva (73,8 punti su 100), corrisponde una percezione significativamente più **negativa all'interno** (63,6 punti), originando un saldo negativo di -10,2, migliore solo di Brasile e Sudafrica.

È interessante osservare che tra i 13 Paesi monitorati nello studio, l'Italia abbia un'immagine mediamente peggiore nei Paesi nelle sue immediate vicinanze (Francia, Germania e Spagna) e migliori man mano che ci si allontana dai suoi confini (ad eccezione di Cina e India).

Allora, una fonte di ispirazione potrebbe arrivare dal **Bhutan**, e in particolare dal suo codice ufficiale di comportamento (Driglam namzha, letteralmente il "codice delle buone maniere"), secondo il quale, tra le altre cose, è un dovere culturale parlare con rispetto della propria nazione.

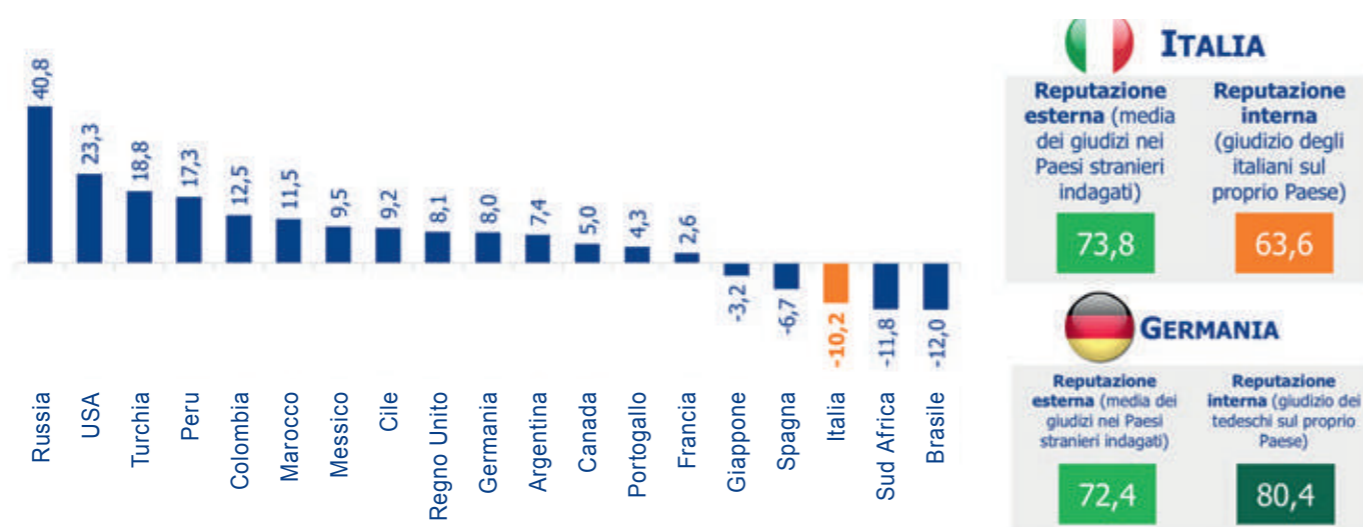


Figura 2.5 Differenza tra reputazione interna e reputazione esterna in alcuni Paesi (valori assoluti), 2017.
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Reputation Institute (Country RepTrak Pulse), 2020

Si può dunque affermare che siamo un Paese con specifiche criticità che non sa però **valutare e comunicare correttamente il suo potenziale**. Occorre dunque uno sforzo importante, coordinato e sinergico con le migliori forze del Paese per invertire questa tendenza e far sì che all'Italia sia riconosciuto il giusto valore, con evidenti effetti positivi per la nostra attrattività e competitività pro-business, ma non solo. Infatti, lavorando su comunicazione e immagine si potrebbero

ottenere risultati migliori anche dal punto di vista del potere d'influenza. Ciò risulta ancora più evidente osservando i dati forniti dall'USC Center of Diplomacy, che posizionano l'Italia **11° Paese nel mondo per softpower**, in ragione del fatto che il nostro Paese è: **24°** per livello di **digitalizzazione**, **25°** per **influenza economica** nel mondo, **13°** per efficacia del **sistema d'istruzione**, **7°** per **influenza culturale** nel mondo, **7°** per **impegno diplomatico** e **22°** per efficacia del **sistema politico**.

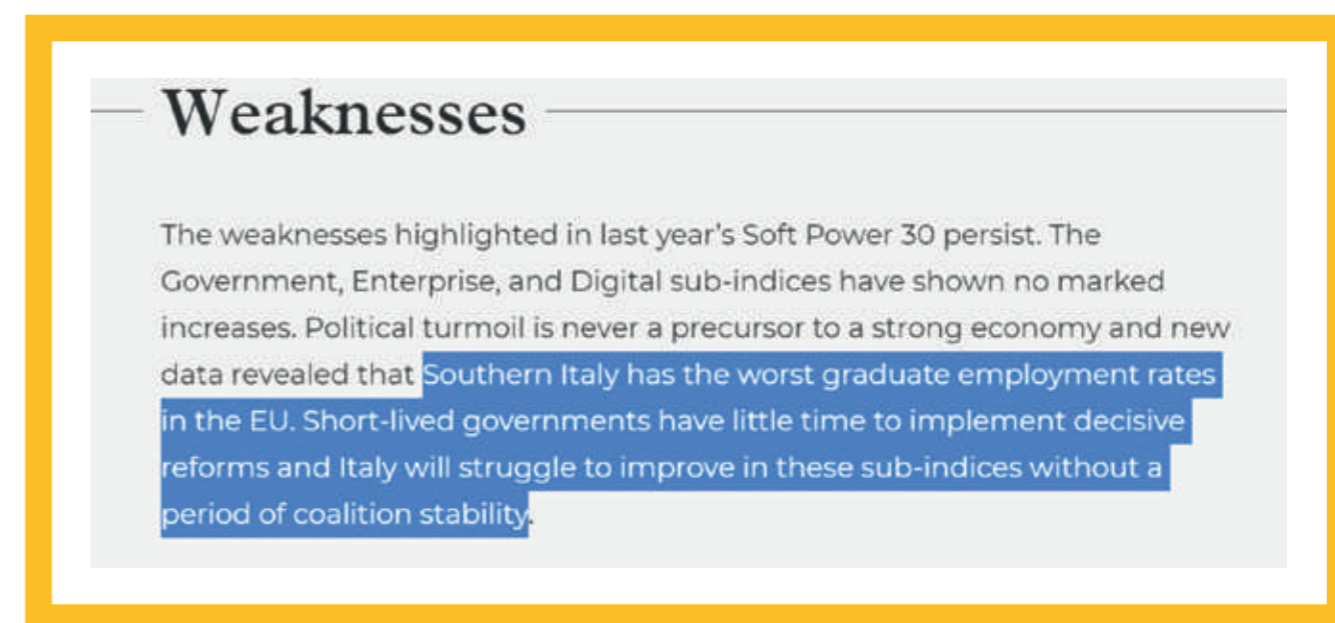


Figura 2.6 The European House – Ambrosetti su dati USC Center of Diplomacy, 2020

2.3. ALCUNI MOTIVI PER I QUALI L'ITALIA È VIVA E VEGETA

Già prima dell'emergenza Covid-19 e degli effetti che ha provocato, in Italia erano presenti diverse questioni aperte, di carattere strutturale, che per oltre vent'anni hanno frenato il potenziale di sviluppo del Paese⁴.

A questi problemi strutturali, si è aggiunta una cattiva gestione dell'immagine pro-business del Paese (si veda paragrafo 2.2.), che spesso ha minato la reputazione italiana all'estero.

⁴ The European House – Ambrosetti ha individuato 10 punti aperti dell'Italia nello scenario pre-Covid: analfabetismo funzionale, bassa digitalizzazione, bassa produttività, basso tasso di laureati e laureati STEM, divari di ricchezza, consumi stagnanti, sottodimensionamento delle imprese italiane, frammentazione del sistema di governance nazionale, e lentezza dell'apparato pubblico e della burocrazia. Per ulteriori approfondimenti si rimanda allo studio The European House – Ambrosetti, "Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti", 2020.

Pur nella consapevolezza di queste criticità – e degli impatti rilevanti che il Covid-19 avrà sul sistema delle imprese e sulla coesione sociale – occorre essere consapevoli che l'Italia ha delle carte positive da valorizzare e su cui puntare, per rilanciare il proprio ruolo di **potenza economica**, valorizzando anche e soprattutto il ruolo propulsivo del settore della **comunicazione**. The European House – Ambrosetti ha individuato almeno 10 motivi per cui l'Italia è "viva e vegeta" (ai quali nel 2021 se ne aggiungeranno altri, che saranno individuati grazie al lavoro dell'Advisory Board WPP):

- L'Italia è 1° Paese in Europa per numero di **PMI manifatturiere** (383.000, pari al 18% del totale europeo), quasi il doppio di Francia (196.000) e Germania (186.000) e più della somma di Spagna (168.000) e Regno Unito (135.000). Nonostante una struttura di piccola taglia possa mettere in difficoltà il sistema industriale italiano nei confronti di mercati molto grandi,

su tutti quello cinese, le PMI italiane giocano un **ruolo chiave** nel sostenere le **esportazioni** verso l'Europa. In particolare, si posizionano 1° per export in Europa nel fashion, 2° per export in Europa in prodotto minerali non metalliferi, prodotti in metallo e macchine, e 3° per export in Europa in prodotti in gomma e plastica.⁵

- L'Italia si trova nella **top-5 mondiale** dei Paesi con **surplus manifatturiero** superiore ai 100 miliardi di Dollari (111 miliardi di Dollari nel 2018), grazie anche a una **crescita delle esportazioni** costante negli ultimi 10 anni e superiore a quella delle importazioni: nel 2019 l'export manifatturiero italiano ha raggiunto i 455,4 miliardi di Euro, pari a 1,5 volte il PIL della Danimarca (296,6 miliardi di Euro) e pari al PIL del Belgio (450,5 miliardi di Euro). Inoltre, è il 2° Paese dell'Unione Europea (dietro solo alla Germania) e 7° al mondo per valore aggiunto manifatturiero (pari a 267 miliardi di Euro nel 2018).

Esportazioni manifatturiere italiane (valori in €mld), 2009-2019

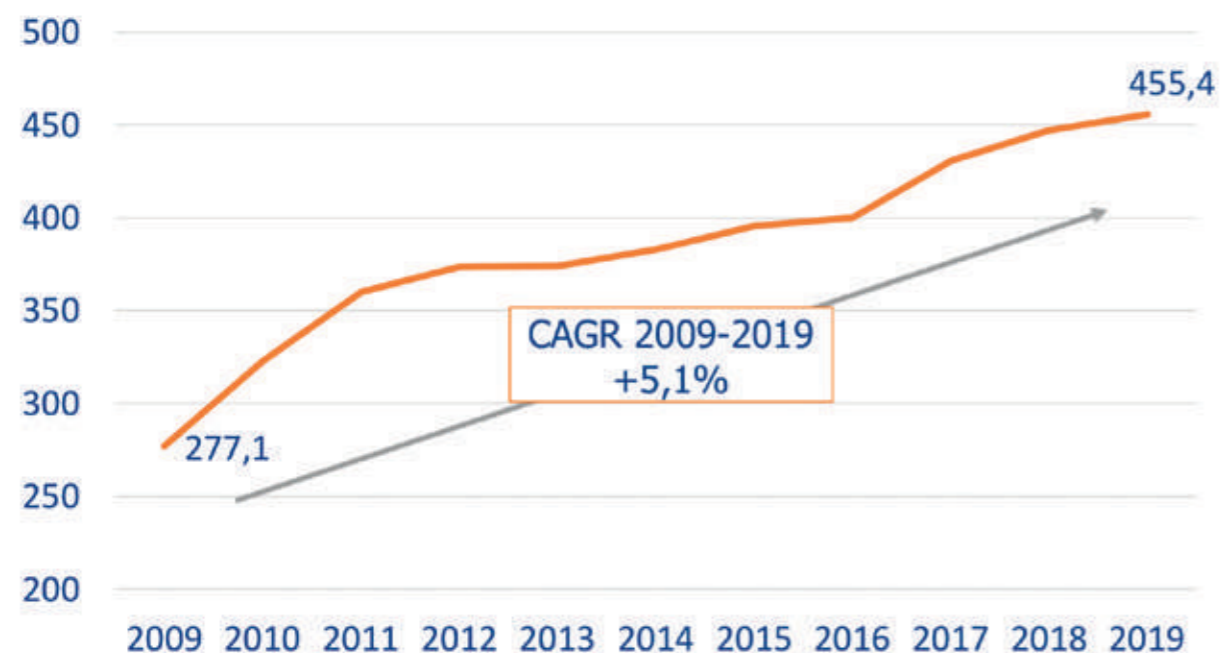


Figura 2.7 Esportazioni manifatturiere italiane (valori in miliardi di Euro), 2009-2019. Fonte: The European House – Ambrosetti dati Eurostat, 2020

- Secondo il Trade Performance Index, in 8 settori su 14, l'Italia è **1°** (abbigliamento e calzature), **2°** (mezzi di trasporto, elettronica, ecc.) o **3°** (altra manifattura) per **competitività**.

Non solo, tra le **5 Province europee superspecializzate** nella manifattura, 3 sono italiane: Brescia, Bergamo, Vicenza e Modena; considerando invece le prime 20, quelle italiane

salgono a 8 (si aggiungono Treviso, Varese, Monza e Brianza e Reggio Emilia).⁶

- L'Italia può contare su un **sistema della ricerca di eccellenza**, essendo il 1° Paese al mondo per numero di referenze per ricercatore negli ultimi vent'anni (309,3) e 3° nell'Unione Europea per numero di **citazioni in medicina** (42.261).



Figura 2.8 Numero di citazioni per ricercatore (valore assoluto nella top-10 mondiale per pubblicazioni – grafico di sinistra), 1996-2017 e Numero di citazioni in medicina (valore assoluto nella top-10 dei Paesi europei – grafico di destra), 2018. Fonte: rielaborazione The European House Ambrosetti su dati Scimago e OECD, 2019

⁵ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

⁶ Sono considerate le Province con le seguenti caratteristiche: valore aggiunto superiore ai €3 mld, oltre 20.000 addetti nel settore manifatturiero; valore aggiunto pro-capite oltre €50.000 e incidenza dell'industria su valore aggiunto e occupazione superiore al 25%. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2019.

- L'Italia è il Paese con la **quota di riciclo** più alta a livello europeo (79%, più che doppia rispetto alla media europea del 38%) ed è **3°** tra i grandi Paesi dell'Eurozona per **minori emissioni di gas serra** per Euro di valore aggiunto generato.⁷

- L'**agroalimentare italiano** genera un valore aggiunto superiore rispetto a settori industriali ad alta tecnologia di altri Paesi europei: i **64,4 miliardi** di Euro di valore aggiunto prodotti dall'agroalimentare italiano nel 2019 sono infatti superiori di **oltre 2 volte** il valore aggiunto generato dall'automotive di Francia e Spagna (pari a 28,8 miliardi di Euro) e **quasi il doppio** del valore aggiunto generato dall'aerospazio

di Francia, Germania e Regno Unito (pari a 34,7 miliardi di Euro). Non solo, l'Italia è anche il **1° Paese al mondo per produzione di vino** (pari al 17% del totale dell'UE nel 2018) e per numero di **DOP, IGP e STG**, con **862 prodotti** Food&Beverage censiti su 3.387 in totale in Europa⁸.

- L'Italia può contare su **incredibili asset naturalistici e un inestimabile patrimonio culturale**: è infatti il **1° Paese al mondo** per numero di siti patrimonio dell'Unesco (55 in totale) e **1° nell'UE** per numero di notti trascorse in hotel da turisti extraeuropei (36 milioni nel 2018)⁹. Questa ricchezza fa sì che l'Italia sia al **1° posto al mondo** come destinazione turistica desiderata.

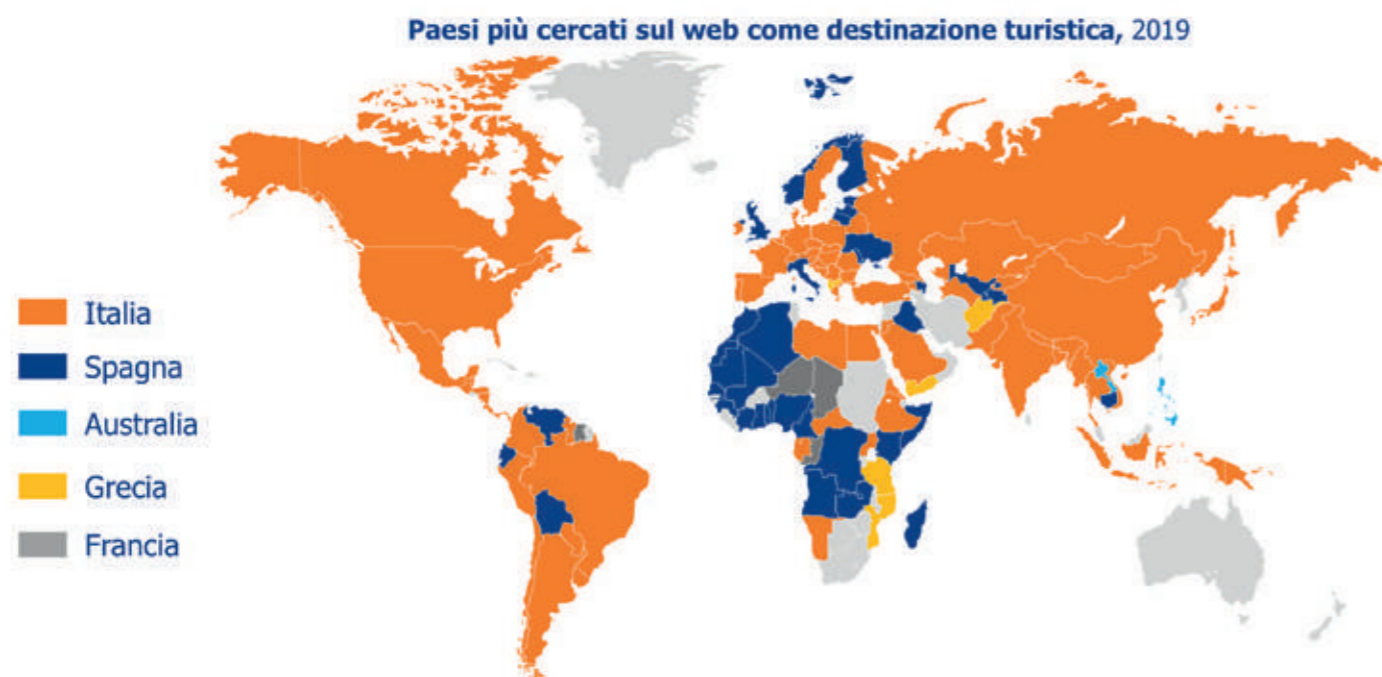


Figura 2.9 Paesi più cercati sul web come destinazione turistica. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google search, 2019

⁷ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2019.

⁸ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Champagne & Sparkling Wine World Championship, 2019.

⁹ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati U.S. News World Report e UNESCO, 2019.

- L'Italia è il **1° Paese** nell'Unione Europea per livello di **salute** della popolazione (qualità della vita, aspettativa di vita alla nascita, ecc.) e, dopo aver superato la Germania, **1° in UE** nell'**industria farmaceutica** (31,2 miliardi di Euro di produzione).

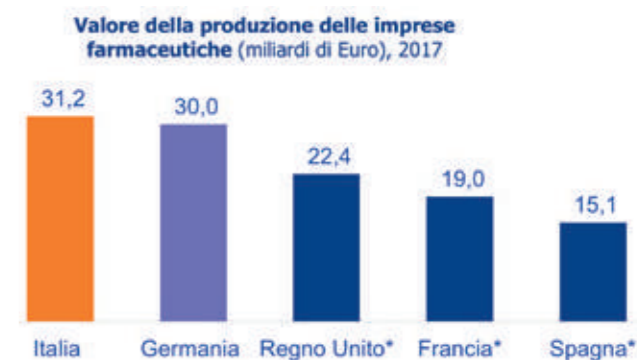


Figura 2.10 Valore della produzione delle imprese farmaceutiche (miliardi di Euro), 2017. (*) Dati 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2019

- L'Italia, insieme alla Germania, è il Paese con il minor rapporto deficit/PIL nel periodo 2011-2019 tra i **big-5** europei, in linea con la media UE. Infatti, tra il 2011 e il 2019, il **rapporto deficit/PIL** in Italia è stato pari – in media – a **-2,6%**, contro -3,7% della Francia, -4,6% del Regno Unito e -5,7% della Spagna. Nel 2019, il rapporto ha raggiunto il -1,6%, un valore negativo ma ancora migliore di Francia (-3,0%), Spagna (-2,8%) e Regno Unito (-2,1%).

Paese	Media deficit/PIL 11-19
Germania	0,7
EU-28	-2,4
Italia	-2,6
Francia	-3,7
Regno Unito	-4,6
Spagna	-5,7

Figura 2.11 Media del rapporto deficit/PIL nei Paesi big-5 europei e UE-27+1 (valori percentuali), 2011-2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2019

- La **ricchezza netta** delle famiglie italiane, pari a **9.743 miliardi** di Euro, è tra le più alte al mondo, pari a **8,4 volte** il reddito disponibile; il 37% più alta di quella delle famiglie tedesche, pari a 6,1 volte il reddito. Confrontando le società non finanziarie, l'Italia risulta poi avere un **indebitamento** pari a **44,8%**, ben inferiore rispetto a quello di Canada (88,0%), Francia (82,3%) e Regno Unito (58,3%), e in linea con Giappone (48,6%) e Germania (39,0%).¹⁰

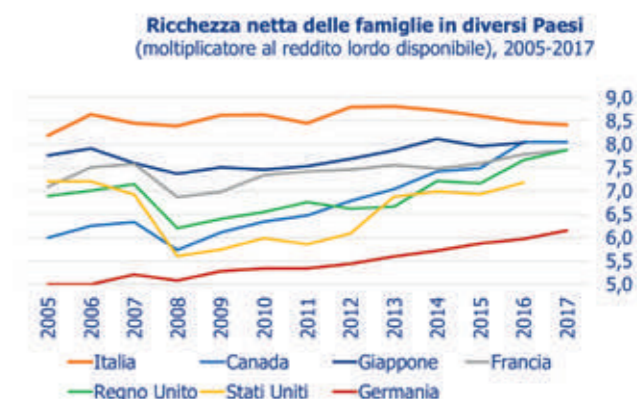


Figura 2.12 Ricchezza netta delle famiglie in diversi Paesi (moltiplicatore al reddito lordo disponibile), 2005-2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, Istat e OECD, 2019

¹⁰ Debiti finanziari in rapporto al totale delle attività non finanziarie.

Focus: la campagna social #ItalyIsDifferent di The European House - Ambrosetti

Con l'obiettivo di dare un reale contributo alla valorizzazione dell'immagine pro-business dell'Italia, The European House – Ambrosetti, ha lanciato sui suoi social network la campagna **#ItalyIsDifferent**, tramite la quale intende comunicare al mondo le leadership distintive che caratterizzano l'Italia e che la rendono unica.

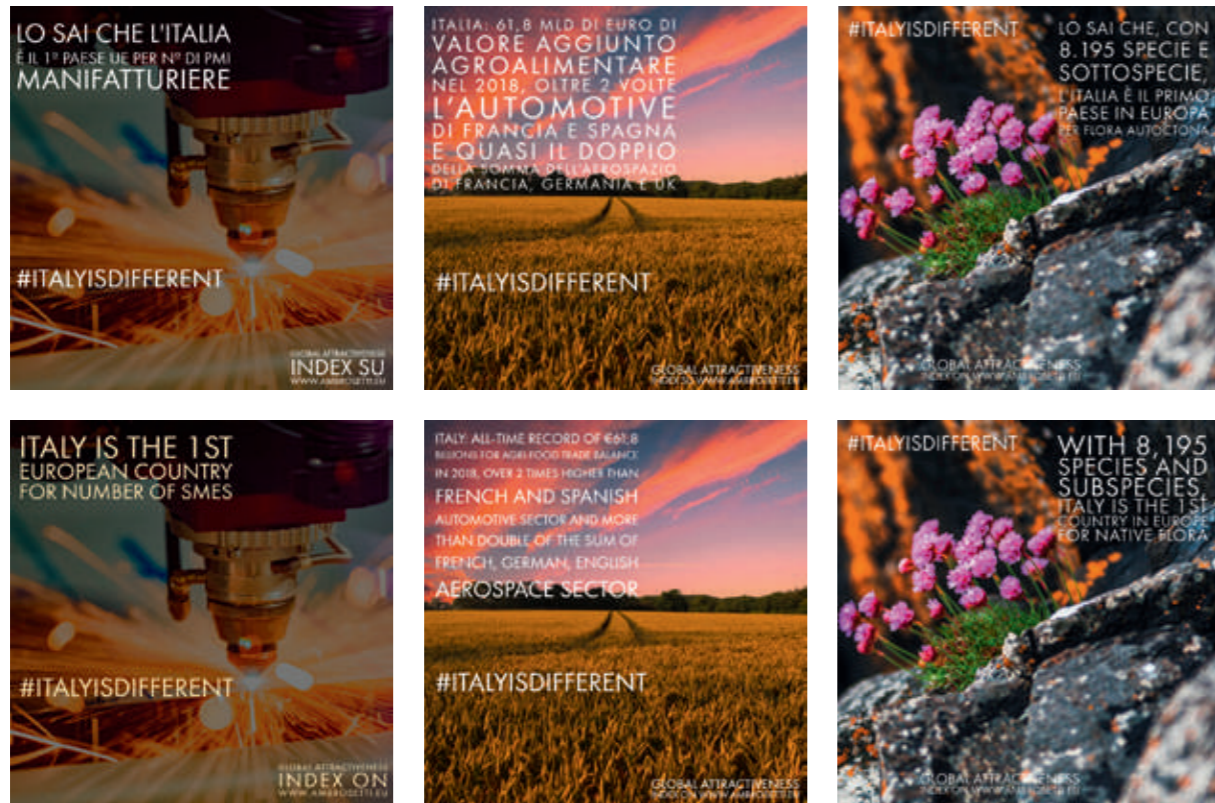


Figura 2.13 Esempi tratti dalla campagna social #ItalyIsDifferent. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

2.4. IL CONTRIBUTO DELLA COMUNICAZIONE PER TRARRE VANTAGGIO DAL RIDISEGNO DELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

Quando si parla di comunicazione, si ha in mente un **processo dialogico** che coinvolge diversi attori, chi comunica, chi riceve, chi risponde, chi mette in collegamento. In fin dei conti, gli **scambi economici** non si discostano troppo da questo tipo di logiche, oltre a essere influenzati in maniera più o meno diretta dalla comunicazione in senso stretto (come

visto nel paragrafo precedente). Proprio per questi motivi, la comunicazione può dare un contributo strategico per **rivedere le catene globali del valore** (vale a dire l'intero processo che coinvolge la produzione di un bene o servizio dalla sua progettazione alla distribuzione e assistenza post-vendita).

Per catturare la complessità dell'integrazione delle imprese italiane nelle catene globali del valore, non è sufficiente analizzare i flussi di export e import, a causa della crescita dell'**interscambio di beni intermedi** e del loro peso sul valore dei beni finali scambiati. Osservando allora il **Global Value Chain (GVC) Related Trade**, che misura la quantità del commercio estero inserita nelle catene globali del valore, notiamo come il **46,5%** del commercio internazionale italiano sia inserito all'interno delle CGV, in linea con i valori delle

grandi economie manifatturiere avanzate ma lievemente più bassa dei diretti competitor europei: **Germania** (54,7%), **Francia** (52,6%), **Spagna** (50,9%) e **Regno Unito** (52,4%)¹¹. Questo dato è riconducibile a diversi fattori, ma tra i più rilevanti va sicuramente menzionata la **struttura produttiva** italiana caratterizzata da un numero elevato di piccole e medie imprese e l'organizzazione in **distretti industriali** integrati che si avvalgono in maniera maggiore di input domestici rispetto alle aziende più grandi.¹²

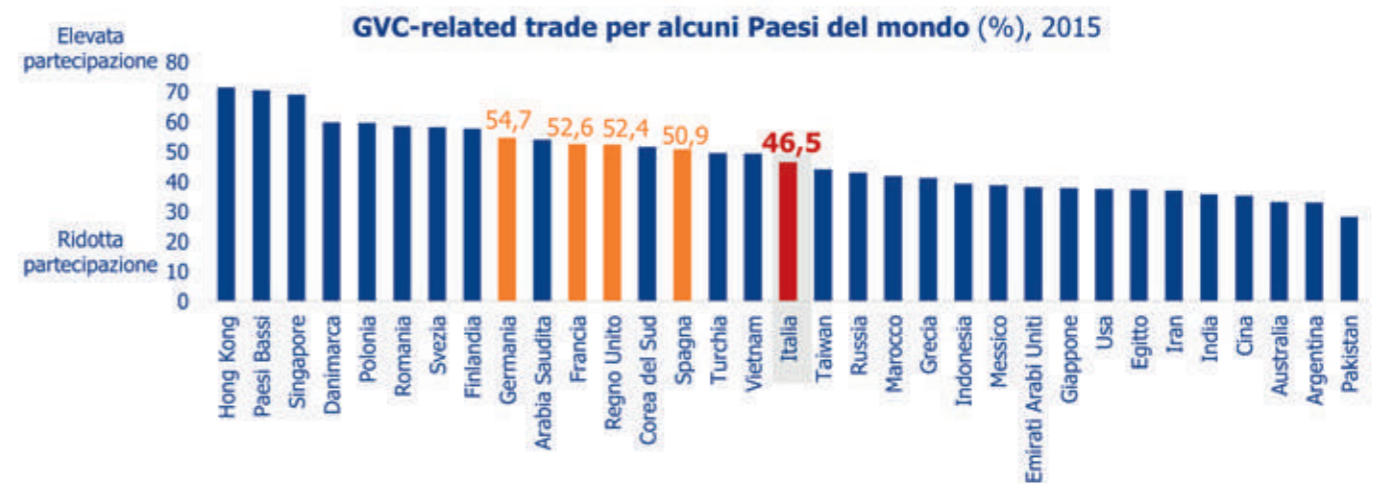


Figura 2.14 GVC-related trade per alcuni Paesi del mondo (%), 2015. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eora database, 2020

¹¹ Il GVC-Related Trade misura la quota di beni esportati da un Paese che attraversa almeno due confini internazionali dal momento della produzione a quello del consumo. Per le analisi del GVC-Related Trade, è stato utilizzato il database Eora, che contiene tabelle input-output necessarie per l'analisi (ultimo aggiornamento disponibile al 2015).

¹² Ivi.

La partecipazione alle catene globali del valore, sia in termini di GVC-Related Trade sia per quota di valore aggiunto, non è chiaramente omogenea all'interno dei diversi settori economici. Nel caso dell'Italia, il primo posto per coinvolgimento nel

GVC è occupato dal commercio all'ingrosso (**50,2%**), a cui seguono l'industria estrattiva (**48,7%**) e la manifattura (**48,0%**), che però è il 1° settore per valore aggiunto generato (pari al **26%** del totale del Paese).

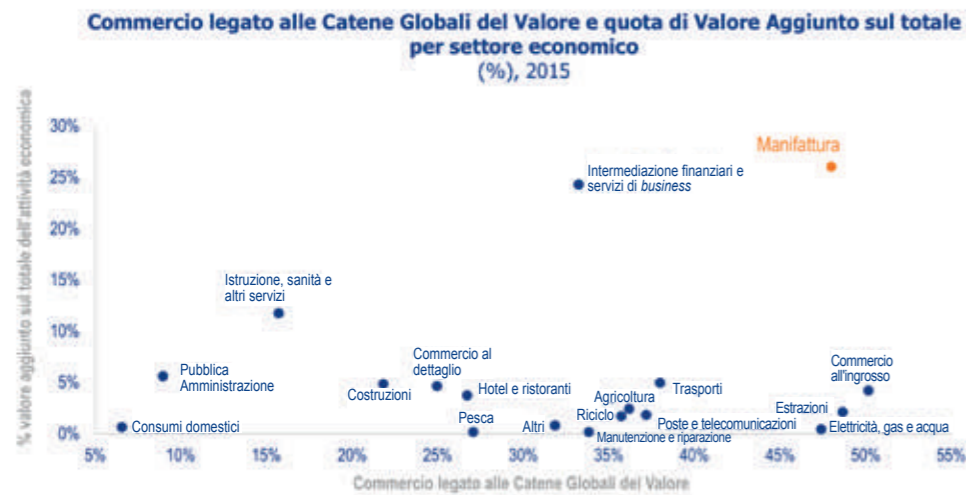


Figura 2.15 Commercio legato alle catene globali del valore (asse orizzontale) e quota di valore aggiunto sul totale per settore economico (asse verticale). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eora database, 2020

Prima che essere globali, le catene del valore sono soprattutto **regionali**, in particolare nel caso dell'Unione Europea, una delle aree transnazionali più integrate dal punto di vista politico, doganale e industriale.

Il grado di integrazione regionale dell'Europa è molto elevato (pari al 45%), mentre solo il 10% avviene fuori dai confini europei; la seconda regione più integrata al mondo è il Sudest asiatico, che però ha la metà della quota di GVC-Related Trade regionale dell'Europa. A partire dai primi anni del Duemila, le catene globali del valore hanno vissuto una costante **frammentazione geografica**, polarizzandosi tra attività ad alto valore aggiunto nelle economie avanzate e attività a basso valore aggiunto nelle economie emergenti. In questo contesto, la crescita manifatturiera delle economie emergenti (soprattutto la Cina) ha progressivamente **spinto fuori dal mercato** le realtà produttive dell'Italia che non sono riuscite a puntare in maniera decisa su qualità ed innovazione e che basavano la propria competitività su un costo del lavoro (o, in precedenza, un tasso di cambio) più vantaggioso rispetto agli altri competitor europei.¹³

La **ridefinizione delle catene globali** del valore era quindi una tendenza già presente prima del Covid-19, ma che da quest'ultimo verrà senza dubbio accelerata. Alla luce dei

profondi impatti del Covid-19, le catene di fornitura globali potranno infatti subire ulteriori cambiamenti radicali. Per avere un'idea, è sufficiente riportare alcuni dati tratti da un sondaggio realizzato dall'Institute for Supply Chain Management:

- circa il **75%** delle aziende ha subito **impatti** alla propria **catena di fornitura** a causa delle restrizioni alla mobilità e ai trasporti;
- i **tempi di spedizione** dalla Cina sono **raddoppiati** nel periodo di lockdown rispetto a fine 2019;
- circa **1 azienda su 2** che operava direttamente con fornitori cinesi **non aveva definito piani di emergenza** per fronteggiare le restrizioni imposte dal Covid-19.



Figura 2.16 Intensità delle importazioni di prodotti intermedi provenienti dalla Cina (% sul totale delle importazioni), 2019. The European House – Ambrosetti su dati Bloomberg, 2020

¹³ Fonte: studio The European House – Ambrosetti, "Il futuro dell'industria italiana tra resilienza, rilancio dopo la crisi sanitaria globale e competitività di lungo periodo", 2020.

In generale, la pandemia ha messo in evidenza la **vulnerabilità** delle supply chain delle economie occidentali, messe in crisi dalle politiche restrittive dei movimenti di merci e persone. La risposta però non potrà e non dovrà essere quella del protezionismo e dell'autarchia, perché la globalizzazione ha avuto e continuerà ad avere degli **effetti positivi** per le economie che sono in grado di gestirla adeguatamente. Un'opzione possibile, in verità già in atto, è quella del **nearshoring**, vale a dire una politica che vede la produzione riportata entro

i confini europei, e non necessariamente entro quelli nazionali (come nel caso del reshoring), ponendo così l'Unione Europea al centro di un **nuovo disegno strategico**.

Affinché questo accada, è fondamentale agire sulla **competitività** e sull'**attrattività** dell'Europa e dell'Italia, anche tramite investimenti in infrastrutture, servizi, capitale umano, innovazione. Esattamente all'interno di questa direttrice l'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti intende dare il proprio contributo, così sintetizzabile:

“Proporre e diffondere una nuova immagine dell'Italia, che funga da strumento di sviluppo economico-sociale, da attrattore di nuovi investimenti e da leva di promozione e posizionamento internazionale dell'Italia e delle sue imprese”.



CAPITOLO 3

Le tre direttrici dell'Advisory Board per l'elaborazione degli indirizzi strategici

3.1. IL VERO IDENTIKIT DELL'ITALIA: VERSO UNA COMUNICAZIONE UNIVOCA ED EFFICACE DEL SISTEMA-PAESE

Nei paragrafi precedenti sono state delineate alcune delle principali tematiche che mettono in relazione la **comunicazione** con le **priorità strategiche che il sistema-Paese dovrà affrontare nel medio periodo**, a fronte di una prospettiva sociale ed economica influenzata dall'andamento della pandemia Covid-19 e caratterizzata da forte incertezza.

Un **ripensamento della "brand identity italiana"** è coerente con questa fase di "battaglia" e resistenza vissuta dal Paese ma appare proficua anche per il dibattito pubblico connesso agli indirizzi di spesa delle grandi risorse che l'Europa avrà a disposizione nei prossimi anni.

In sintesi, in un momento in cui l'Italia ha l'opportunità di "delineare un nuovo futuro", si ritiene che debba essere portata avanti anche una profonda **riflessione sul vero capitale reputazionale del Paese**, aggredendo le "narrazioni" sbagliate, senza però negare i "cantieri di lavoro" cruciali per il rilancio.

Ripensare la comunicazione del Paese significa preparare i nostri territori (non solo le grandi città)¹ ad attrarre i turisti internazionali nel post-Covid, puntando in primis sul valore espresso dagli italiani nelle fasi più acute dell'emergenza. Ma non solo: occorre **andare oltre le immagini stereotipate di noi stessi**, per far sì che non manchino delle risposte ad alcune incertezze di fondo, sollevate ben prima della crisi Covid-19, come attrattività sostenibile, sostegno all'internazionalizzazione del Made in Italy, rilancio del Sud Italia e della domanda interna connessa.

Un problema di percepito che è anche un **problema di comunicazione** e che nasce da alcune tensioni irrisolte: tra come ci vediamo e come ci vedono, tra chi siamo e chi comunichiamo di essere. Un problema chiaro con una soluzione altrettanto chiara: agire in comunicazione a livello Istituzionale, prendendo spunto da quanto accade al livello di filiere, quando si tratta di dare risposte alle emergenze. **Facendo sistema.**

¹ Nel 2018, Roma, Venezia, Milano e Firenze (le prime 4 città italiane per presenze turistiche), con 63 milioni di presenze, hanno attratto il 15% delle presenze turistiche nazionali.

Proprio per questo, nei prossimi mesi, l'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti analizzerà nel dettaglio le questioni aperte, provando a rispondere ad alcune **domande chiave** che possano fare da guida nella definizione di una **comunicazione per la ripresa e il rilancio** del Paese:

- Il **"brand Italia"** nel mondo è correttamente comunicato? Quali azioni concrete dovrebbero essere implementate per incrementarne il posizionamento?

- Esiste un sistema di misurazione univoco del **valore delle filiere del Made in Italy**? In che modo quest'ultimo influisce sul capitale reputazionale del Paese?

- Quale deve essere il ruolo della comunicazione nell'elaborare e promuovere una **nuova Visione del Paese** in grado di sostenere un processo di sviluppo più sostenibile, garantendo in primis un assorbimento dei divari territoriali di crescita?

- In che modo le multinazionali che investono nel Paese e le imprese italiane all'estero potrebbero fungere da **Ambassador** del "saper fare" italiano?

- Quali **azioni coordinate** (istituzioni-imprese) dovrebbero essere implementate per incrementare l'attrattività internazionale del Bel Paese?

- In che modo la comunicazione può supportare il rilancio delle **filiere strategiche nazionali**?

Rispondere a queste domande significa **individuare degli indirizzi strategici** che possano valorizzare il **ruolo propulsivo della comunicazione** per il Paese, ed è proprio ciò che costituisce l'obiettivo dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti.

Durante il percorso 2020/2021, intendiamo quindi elaborare indirizzi strategici – che valorizzino il ruolo della comunicazione – secondo **tre direttrici**:

1. Sostenere lo sviluppo delle filiere estese del "Made in Italy" e identificare degli strumenti per renderle uno strumento di promozione del Paese all'estero.

2. Tutelare e potenziare il valore del "Brand Italia", sia internamente che esternamente, per attrarre investimenti.

3. Promuovere il ruolo della comunicazione come strumento di trasformazione e avanzamento del sistema socio-economico nazionale.

Queste direttrici sono state individuate nella convinzione che possano essere gli ambiti in cui la comunicazione può fornire il maggiore **contributo all'evoluzione economica, sociale e culturale del Paese**.

1. Sostenere lo sviluppo delle filiere estese del "Made in Italy" e identificare degli strumenti per renderle uno strumento di promozione del Paese

Il tessuto italiano è composto principalmente da piccole e medie imprese. Le PMI rappresentano una risorsa fondamentale, tanto per il territorio in cui operano quanto per la competitività dell'intero sistema-Paese: tra i Paesi big-5 europei, l'Italia è 1° per peso dell'export delle PMI (46%), e 3° nell'intera Unione Europea per valore assoluto delle esportazioni delle PMI (204 miliardi di Euro), dietro solo a Germania (213 miliardi di Euro) e Olanda (206 miliardi di Euro).²

Si tratta certamente di un punto di forza che, in alcuni settori, può diventare anche un punto di debolezza. Questo aspetto è particolarmente evidente – ad esempio – nel settore agroalimentare in cui l'Italia vanta una leadership a livello internazionale, non priva di ostacoli: in primis, la ridotta **capacità di capitalizzazione** delle PMI, che ne limita

il potenziale di servizio nei confronti dei Paesi esteri, ma anche il fenomeno dell'**"italian sounding"**³ che, in linea teorica, potrebbe facilitare l'ingresso nei mercati esteri, ma nei fatti, dal momento che non "gestito", ne satura il potenziale, minando alla base il valore che l'"italianità" dovrebbe poter rappresentare.

Inoltre, se da un lato la varietà, quindi la ricchezza, del nostro patrimonio si sostanzia nel vantaggio competitivo di poter offrire numerosi prodotti unici, dall'altro lato, in alcuni casi, essa può anche essere fonte di **confusione e debolezza del "brand Italia"**. Un esempio: in Francia ci sono **210 vitigni** ma i primi 10 contano per più del **70%** della produzione nazionale, con nomi immediatamente conosciuti (es. Bordeaux), mentre in Italia ci sono **369 vitigni autoctoni** e i primi 10 sono responsabili di **meno del 40%** della produzione totale: veicolare passivamente questo nostro potenziale punto di forza, può, però, ostacolare la possibilità di comprendere e apprezzare il valore della varietà, soprattutto per il consumatore meno esperto⁴. Rimanendo nel settore vinicolo, la **Georgia**, 1° Paese al mondo per **varietà autoctone** di uva (circa 530), ha deciso di adottare una **strategia unificante**, valorizzando la sua storia enologica millenaria: nel 2017 è stato scoperto che la lavorazione del vino è stata inventata in Georgia, nel Neolitico (quasi 8.000 anni fa), ora il Paese sta cercando di posizionarsi a livello internazionale come "Homeland of Wine" e come "country with 8.000 vintages".⁵

Le forze e debolezze del settore agroalimentare richiamano l'importanza di definire un

³ Per "italian sounding" si definisce un fenomeno che sfrutta la reputazione e l'attrattività che il prodotto alimentare italiano ha nel mondo. Consiste nell'utilizzo di denominazioni, riferimenti, immagini e segni che evocano l'Italia e – in particolare – alcuni dei suoi più famosi prodotti tipici, per promuovere la commercializzazione di prodotti fatti all'estero e che nulla hanno a che fare con l'originale italiano. Fonte: Il Sole 24 Ore, 2020.

⁴ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino e Registro Nazionale della Vite, 2020.

⁵ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Georgia Wine Association, 2020.

posizionamento chiaro e condiviso per il "brand Italia", che non uniformi e standardizzi, ma richiami al valore delle filiere estese del nostro Paese e alle sinergie attivabili, in termini di innovazione, sostenibilità e creazione di valore. La capacità di **fare squadra e di mettersi in rete** nel portare avanti la comunicazione relativa al più ampio sistema-Paese è cruciale, affinché si possa avere realmente successo nel rilancio dell'Italia e nel sostegno all'internazionalizzazione dell'Italia e delle sue eccellenze.

Identificare un sistema di misurazione forte e un posizionamento inequivocabile del Made in Italy è fondamentale: ricostruirne le caratteristiche distintive, comunicandole in modo assertivo senza lasciare spazio "a repliche", deve essere una priorità strategica del Paese. In questa prospettiva, un ruolo chiave potrà essere svolto dalla **campagna straordinaria per la promozione del Made in Italy**, lanciata dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale in collaborazione con ICE – Agenzia.

La campagna di comunicazione, che intende avere diffusione globale, ha come obiettivi **rilanciare l'immagine dell'Italia** con una campagna di nation branding, **sostenere le esportazioni** e ampliare e diversificare i mercati esteri di riferimento per le **PMI**.

2. Tutelare e potenziare il valore del "Brand Italia", sia internamente che esternamente, per attrarre investimenti

² Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2020.

L'altra direttrice sulla quale verranno impostati i lavori di approfondimento dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti riguarda **il ruolo e l'attrattività dell'Italia nel contesto internazionale**.

Come già sottolineato, la comunicazione può dare un contributo strategico al rilancio del ruolo geo-politico italiano, inteso anche come "capacità di influenzare" le relazioni economiche tra geografie.

Ciò si traduce in primis in azioni per attrarre **investimenti diretti esteri greenfield**⁶ in settori e ambiti ad altissimo potenziale. L'Italia è sempre stata un Paese ricco di investitori, anche stranieri. Tale elemento distintivo appare ora indebolito. Andando ad osservare la media dell'ultimo triennio⁷ si nota come il flusso di IDE diretto verso l'Italia

sia inferiore a quello diretto verso Francia e Spagna e la metà di quello diretto verso la Germania. Estendendo l'orizzonte temporale il trend non cambia: sia nel periodo pre-crisi del 2008, sia negli anni successivi, fino ad arrivare all'ultimo triennio, l'Italia attrae meno investitori ed investimenti rispetto agli altri grandi Paesi europei.

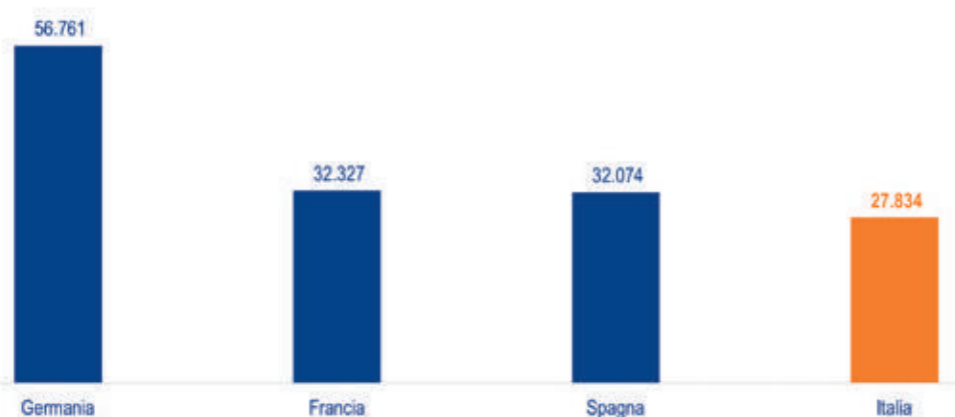


Figura 3.1 Investimenti Diretti Esteri nei principali Paesi UE (milioni di dollari), media 2017-2019.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UNCTAD, 2020

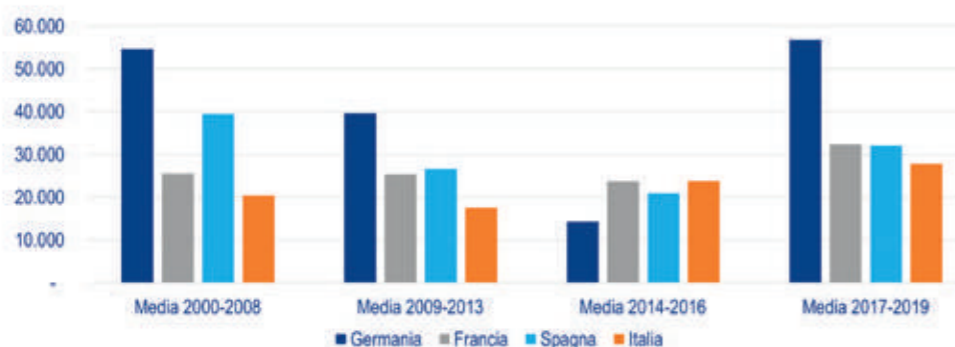


Figura 3.2 Investimenti Diretti Esteri nei principali Paesi UE (milioni di dollari), 2000-2019.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UNCTAD, 2020

⁶ Vale a dire investimenti diretti esteri (IDE) con i quali un'impresa crea ex novo un'attività produttiva localizzata in Italia.

Le motivazioni che spiegano questa sono molteplici e sono trattate nel Rapporto Global Attractiveness Index⁸ e in altri studi strategici di The European House – Ambrosetti⁹: un Paese scarsamente digitalizzato, con una Pubblica Amministrazione inefficiente (l'Italia è, secondo l'European Quality of Government Index, il 23esimo Paese fra i 28 Paesi UE per efficienza della PA) e con una produttività in costante calo, soprattutto al Sud.¹⁰

Resta, inoltre, il **nodo della comunicazione: essa può influenzare** – a perimetro costante – la capacità di consolidare il Paese come destinazione di investimenti per attività ad **alto valore aggiunto**, che avrebbero la potenzialità di incidere notevolmente in termini di innovazione e profittabilità, contribuendo maggiormente allo sviluppo di catene del valore regionali.

Una buona comunicazione, inoltre, può influenzare anche le **politiche di reshoring**, tornate al centro dell'attenzione istituzionale. **Nel solo primo trimestre 2020, il flusso di export mondiale si è ridotto del 2,8%** rispetto al primo trimestre 2019¹¹. La riduzione è stata più accentuata per l'Asia Meridionale¹² (-11,1%) e l'Europa (-4,6%). Quest'ultima è stata anche la regione che ha maggiormente ridotto le importazioni (-6,4%), assieme al Nord Africa (-11,0%).

Considerato che, a gennaio 2020, l'emergenza sanitaria è stata circoscritta alla sola Cina, questi dati offrono una fotografia parziale della realtà: l'impatto potrà essere molto più

significativo. Infatti, le stime della World Trade Organization indicano come i flussi commerciali potrebbero ridursi, nel 2020, di una forbice compresa fra **-14,5%** e **-34,5%**, a seconda di differenti scenari di evoluzione pandemica e socio-economica.

È importante osservare come, nello scenario pessimistico, nel medio periodo, **i volumi di export non sono attesi tornare ai livelli pre-Covid**. La contrazione dei flussi commerciali ha due immediate ripercussioni: da un lato **colpisce i Paesi che basano la crescita su un modello orientato all'export**, dall'altro impone una riflessione sul **ribilanciamento delle strutture produttive** e un ripensamento delle catene di fornitura globali.

Secondo i modelli di The European House – Ambrosetti, la contrazione dei flussi commerciali potrebbe andare ad incidere maggiormente su quelle economie che trovano nell'export uno sfogo per la produzione nazionale (come l'Italia) rispetto agli hub commerciali (come ad esempio Hong Kong).

La pandemia – e soprattutto l'interruzione delle forniture dovute al blocco del commercio – ha fatto sorgere da più parti l'idea che si possano riportare quote di produzione significative entro in confini nazionali, per ridurre la propria dipendenza dalle spedizioni intercontinentali o – elemento di ulteriore debolezza – dall'import da un solo Paese. Il Giappone, ad esempio, ha promosso un piano da 2,2 miliardi di Dollari per incentivare le proprie imprese a riportare

⁶ Vale a dire investimenti diretti esteri (IDE) con i quali un'impresa crea ex novo un'attività produttiva localizzata in Italia

⁷ Gli Investimenti Diretti Esteri sono una variabile economica di difficile rilevazione, molto volatile negli anni e soggetta ad ampie revisioni nel corso di differenti release. Per questo motivo abbiamo scelto di presentare non un dato puntuale al 2019, ma una media triennale, più indicativa dell'attrattività dei Paesi rispetto ad un dato spot.

⁸ Consultabili liberamente sul sito ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/.

⁹ Come "La P.A. da Peso Aggiunto a Potenziale aiuto per la Crescita del Paese", "Il rilancio del Sistema universitario come motore di crescita e di sviluppo del Sistema Paese. Università 5.0.", "Obiettivo Crescita: cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere il Paese".

¹⁰ Rispetto al 2010, la produttività (intesa come Valore Aggiunto per occupato) al Sud è diminuita di 4 punti percentuali, mentre in Italia è rimasta invariata.

¹¹ Fonte: UNCTAD, 2020.

¹² Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Pakistan e Sri Lanka.

gli stabilimenti produttivi, ora in maggioranza ubicati in Cina, entro i confini nazionali, o in alternativa delocalizzarli in Paesi dell'area ASEAN.

Benché un **drastico ridisegno delle GVC nella direzione del reshoring sembri improbabile**

– a causa degli alti costi, delle complessità logistiche e dalla struttura stessa dei mercati – l'impegno di alcuni Governi potrebbe generare un **ripensamento delle supply chain**. La crisi Covid-19 ha evidenziato la debolezza derivante dalla dipendenza da un singolo fornitore e dall'applicazione di modelli aziendali volti a minimizzare le merci in magazzino, in un'ottica di "fast production". Queste politiche produttive, finalizzate a minimizzare i costi, si rivelano fragili nel momento di interruzione di un anello della catena di fornitura. Ragionevolmente, quindi, si assisterà alla **diffusione di nodi logistici a livello regionale**, per implementare catene di fornitura flessibili e adattabili. Tuttavia, la flessibilità logistica richiede, come precondizione abilitante, un'**infrastruttura adatta**, sia in termini fisici (porti, interporti, rete ferroviaria, ecc.) che immateriali (ad esempio piattaforme digitali per la gestione delle pratiche doganali): tali elementi risulteranno chiave nella definizione dell'attrattività nel mondo post-Covid e rappresentano un elemento di attenzione per l'Italia.

La comunicazione deve dare un contributo fondamentale in questo, **valorizzando** le opportunità economiche e fiscali dei territori (in ottica allargata)¹³, il valore del saper fare italiano e la credibilità del Paese agli occhi degli investitori. Tutto ciò, dovrà però essere supportato da una forte azione di ammodernamento e sviluppo degli altri asset che rendono attrattivo un Paese (infrastrutture in primis).

¹³ Le Zone Economiche Speciali (ZES), vale a dire le aree all'interno delle quali le imprese già operative o di nuovo insediamento possono beneficiare di agevolazioni fiscali e di semplificazioni amministrative, rappresentano solo un esempio.

3. Promuovere il ruolo della comunicazione come strumento di trasformazione e avanzamento del sistema socio-economico nazionale

Nei paragrafi precedenti sono stati riportati alcuni esempi emblematici di come dietro a un cattivo posizionamento e a un'immagine svilente dell'Italia non ci siano solo le classifiche internazionali, la stampa estera o le dichiarazioni provocatorie di figure istituzionali. Infatti, la comunicazione e la promozione del nostro Paese **riguarda anche ognuno di noi**, sia come singoli sia come collettività, incluse imprese e istituzioni.

L'emergenza Covid-19 ha probabilmente messo in luce una questione già presente, quella legata al nostro percepito, troppo spesso negativo, e alla tendenza al pessimismo, che si ripercuotono poi su come raccontiamo noi e il nostro Paese. Occorre comprendere quanto può essere deleteria una percezione distorta e parziale (in alcuni casi volutamente) e, di slancio, trasformarla in una **comunicazione pensata ed equilibrata**, che possa dare un contributo positivo, all'Italia ma anche alla nostra relazione con il Paese.

Comunicare è forse facile, comunicare bene è certamente più difficile. È anche per questo che un'attività di **"educazione alla comunicazione"** potrebbe rappresentare una piccola soluzione, magari insieme a un'attività di formazione e informazione su tutti gli **asset su cui può contare l'Italia** e sui mezzi per sfruttarli (non solo il turismo). Unendo queste iniziative e sviluppandone di altre, si potrebbero finalmente sfatare certi miti sull'Italia e favorire un'immagine positiva all'estero basata sui nostri punti di forza.

Quelli riportati sono alcuni spunti, che riteniamo utili a illustrare il percorso sul quale si svilupperanno le attività dei prossimi mesi.

Il Gruppo di Lavoro WPP/The European House - Ambrosetti lavorerà all'interno di queste direttrici per definire e costruire delle proposte una strategia per il rilancio del Paese che abbia al centro la comunicazione.





The European House

Ambrosetti