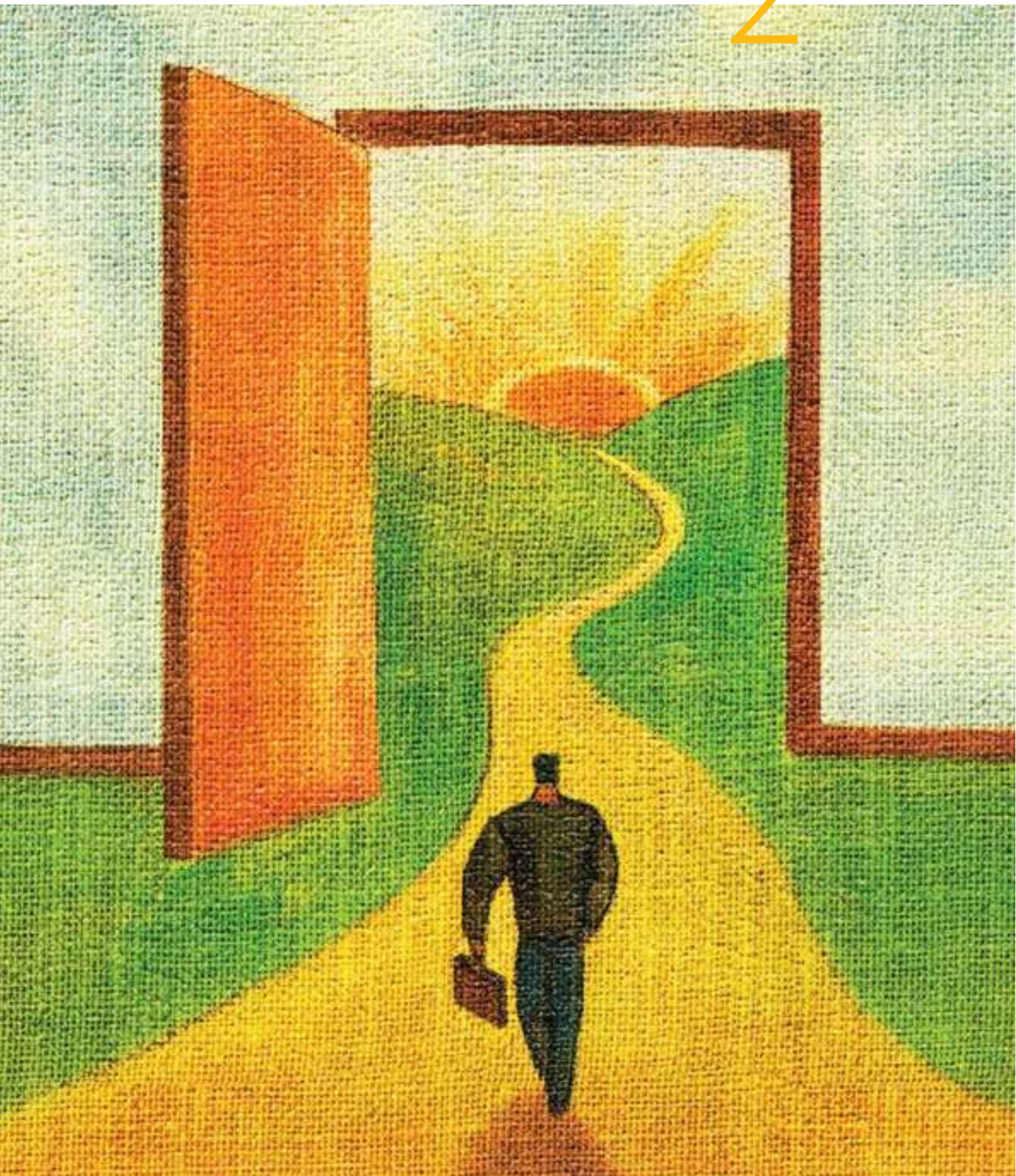


Il ruolo della comunicazione per la società di domani
Generare valore e cambiamento culturale

2



I N D I C E D E G L I A R G O M E N T I

1. OBIETTIVI E MISSIONE DELL'ADVISORY BOARD WPP

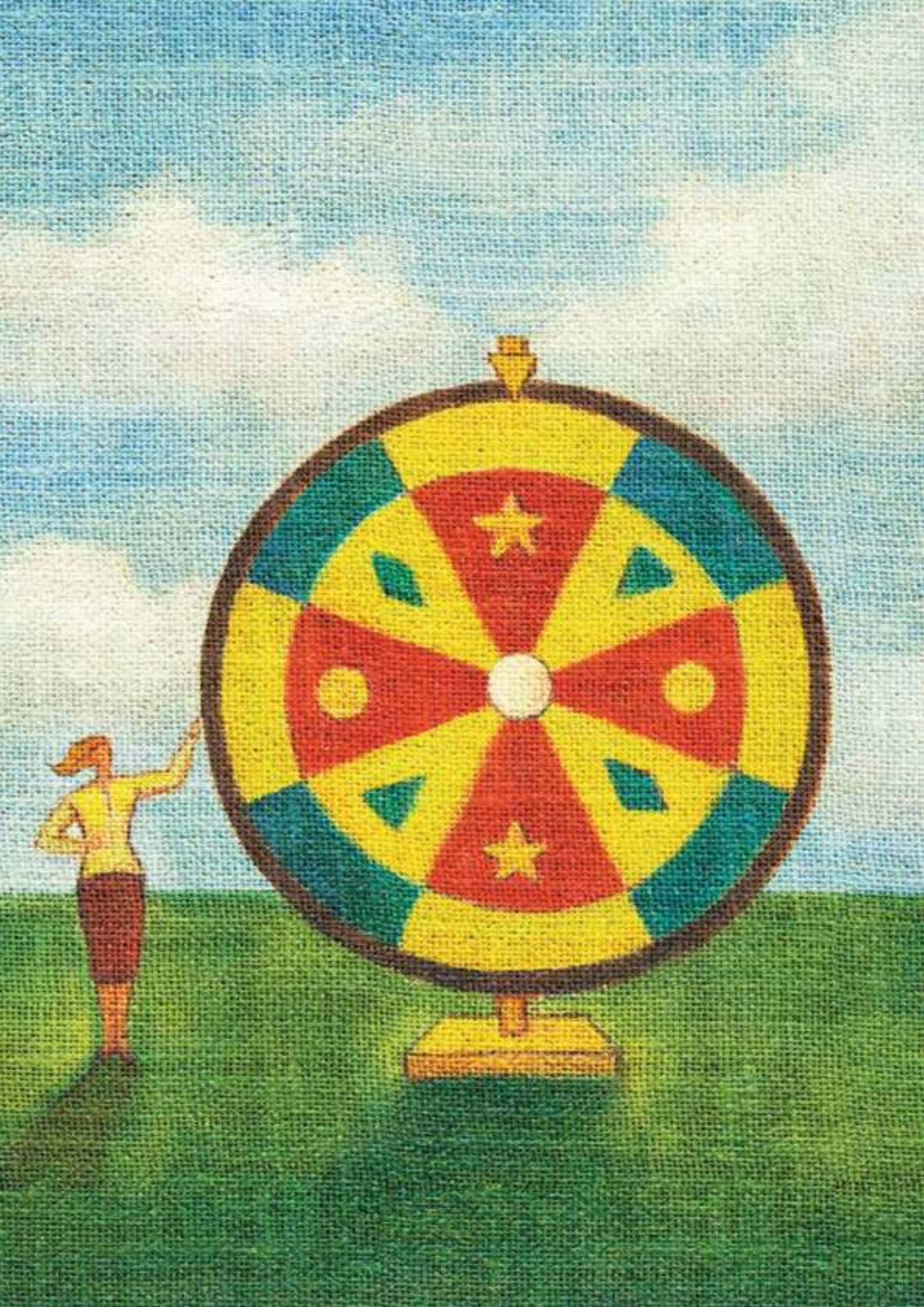
1.1. Un anno dopo: i risultati ottenuti dall' <i>Advisory Board</i> WPP Massimo Costa, <i>Country Manager</i> WPP Italia	5
1.2. Chi è WPP	6
1.3. Le sfide che sta affrontando l' <i>Advisory Board</i>	6
1.4. Manifesto: dalla vecchia logica di agenzie alla nuova visione di aziende di comunicazione	7
1.5. Membri dell' <i>Advisory Board</i>	8

2. I RISULTATI DELL'ADVISORY BOARD 2013

2.1. Aree di intervento	12
2.2. Proposte	13
2.3. WPP <i>Small Medium Enterprise Program</i>	14

3. SCENARIO DLRIFERIMENTO

3.1. Le imprese italiane e i percorsi di internazionalizzazione	18
3.1.1. L' <i>export</i> resta un punto di forza del nostro Paese	18
3.1.2. Il <i>made in Italy</i> è arma vincente in un contesto di aumentata competizione internazionale	19
3.1.3. L'esportazione del vino è simbolo dell'eccellenza italiana	21
3.1.4. Il settore del mobile presenta un ottimo potenziale	22
3.1.5. Contesto, mancanza di strategia e costi elevati frenano l'internazionalizzazione delle Imprese italiane	24
3.2. La situazione del settore della comunicazione	27
3.2.1. Il mercato della comunicazione è sempre più complesso, ricco e di complessa lettura	27
3.2.2. Alcuni condizionamenti regolamentari, in particolare del contesto radio televisivo italiano	30
3.2.3. Il dialogo fra aziende di comunicazione ed Imprese va riallacciato	33
3.2.4. Il mercato digitale cresce, ma le Imprese sono ancora poco <i>social</i>	35
3.3. Il mercato del lavoro in Italia e le prospettive per i giovani	37
3.3.1. Il mercato del lavoro in Italia è poco flessibile	37
3.3.2. L'aumento della disoccupazione ha carattere strutturale	39
3.3.3. Aumentano le donne attive, ma faticano ad entrare stabilmente nel mondo del lavoro	41
3.3.4. Il mercato del lavoro duale non premia i giovani	42
3.3.5. I giovani che lavorano sono sempre più spesso sotto-inquadrati	43
3.3.6. La quota di giovani NEET è sempre più consistente e genera costi difficilmente sostenibili per il Sistema Italia	44
3.3.7. Il mondo della comunicazione vuole restare attrattivo per i giovani	45
3.3.8. Alcune soluzioni sono allo studio o già in fase sperimentale	45



Uno.

Obiettivi e Missione
dell'*Advisory Board*
WPP





Massimo Costa - Country Manager WPP Italia

1.1. Un anno dopo: i risultati ottenuti dall' *Advisory Board* WPP

Nonostante qualche debole segnale di ripresa per il 2014, in Italia il PIL nel 2013 è ancora in forte calo. Il mercato della comunicazione si contrae, spingendo noi attori del settore a ripensare su quali principi ricostruire strategie di continuità operativa per il futuro in questo Paese. Questo è uno dei motivi per cui è nato, due anni fa, l'*Advisory Board* WPP.

L'anno scorso il lavoro dell'*Advisory Board* ha reso chiaro al mondo della comunicazione e i suoi investitori che non siamo più "quelli dei 30 secondi". O almeno non solo quelli. Abbiamo lanciato alcuni messaggi importanti al mondo dell'economia e della politica: la comunicazione e la pubblicità per l'Italia sono importanti, perché 100 euro di incremento di PIL nel settore *media* e *advertising* generano un aumento di 256 euro di PIL nel sistema economico.

Con l'*Advisory Board* WPP abbiamo voluto rimettere al centro il concetto di professionalità, e i fatti ci danno ragione. Alcuni passaggi delicatissimi che hanno affrontato grandi aziende italiane negli ultimi due anni ricordano a tutti noi che la competenza e la preparazione, in questo settore, sono importanti. E che la buona comunicazione genera e tutela il valore, mentre la cattiva lo distrugge in un lampo.

Nel 2013 abbiamo voluto lavorare soprattutto su due temi che ci stanno a cuore: il primo è il lavoro, il secondo la capacità di dialogo con l'impresa italiana.

Sul tema del lavoro il settore e WPP, hanno iniziato un ricambio di idee e di competenze che passa attraverso il coinvolgimento di giovani:

le società del Gruppo WPP che gestiscono i servizi di comunicazione digitale sono guidate da persone che hanno meno di 35 anni.

Su questo tema incoraggiamo tutti a fare di più, e invitiamo anche governo e istituzioni a consentirci di andare avanti attraverso formule originali, come quelle di contratti per i giovani e di patti generazionali. Il rischio è grande: se non diamo loro la possibilità di crescere, i "nativi digitali", i ragazzi nati negli ultimi 25 anni, andranno a portare il loro entusiasmo e il loro talento altrove.

Infine, con l'*Advisory Board* abbiamo provato a fare una scommessa. Vogliamo dare un esempio concreto di come può crescere un'impresa grazie alla comunicazione. Da oggi, novembre 2013, per un anno WPP Italia "adotterà" una piccola azienda italiana del design, capace di crescita e vivacità in questi anni difficili. Metteremo a sua disposizione creatività, servizi, *know-how*. Lavoreremo insieme per aiutarla a crescere all'estero, per dimostrare all'intero sistema economico italiano quale valore aggiunto la comunicazione sia in grado di dare.

Potrebbe essere il primo test di un potenziale nuovo percorso per il nostro gruppo, più adatto al tessuto economico del nostro Paese. La scommessa è di rivederci qui nel 2014, risultati alla mano, per chiedere ad altre imprese del nostro Paese di rifare insieme la stessa scommessa.

Massimo Costa

1.2. Chi è WPP

WPP è leader mondiale nel settore *communication services*. Comprende aziende leader in:

- Pubblicità
- *Media Investment Management*
- *Consumer Insight*
- Relazioni Pubbliche e *Public Affairs*
- *Branding & Identity*
- *Healthcare Communications*
- *Direct Digital, Prol1otion & Relationship Marketing*
- *Specialist Communications*

Il Gruppo comprende più di 150 aziende, ciascuna con un *brand* distintivo a sé stante.

Ognuno ha una propria identità, è responsabile dei rapporti con i propri clienti e si impegna sulle proprie competenze specialistiche. In questo consiste la forza di ciascun brand. I clienti ricercano il loro talento e la loro esperienza attraverso un sistema *brand-by-brand*. Le Società del Gruppo lavorano con 336 delle aziende inserite nel Fortune Global 500, con 29 delle Dow Jones 30, con 61 del NASDAQ 100 e con 35 del Fortune e-50.

Complessivamente 170.000 persone lavorano per le Società di WPP, in 3.000 uffici dislocati in 110 paesi. In Italia il Gruppo è presente con 65 società attive nei diversi ambiti, per un fatturato complessivo di 300 milioni di Euro e circa 2.120 dipendenti

La missione che WPP persegue consiste in:

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

1.3. Perché un *Advisory Board*? WPP come attore di cambiamento e innovazione

L'*Advisory Board* nasce con l'ambizione di riportare il mondo della comunicazione al centro delle attenzioni della *business community*, evidenziandone le valenze positive e distintive.

100 euro investiti nel settore media e pubblicità generano tramite le relazioni interindustriali (impatto diretto) e l'aumento della domanda (impatto indotto) un aumento di 256 euro di PIL nell'intero sistema economico italiano. Per ogni unità di lavoro che si crea nel settore media e pubblicità si generano 2,49 unità di lavoro complessive nel sistema economico

Si tratta quindi di un settore essenziale per innescare le dinamiche dei consumi, che attiva un indotto qualificato, che crea posti di lavoro, che contribuisce al senso estetico e a plasmare il linguaggio. Comprende attività professionali ad elevato valore aggiunto, ad elevata attrattività per giovani e donne ed è elemento centrale per ogni strategia di sviluppo di un Paese.

Affrontare la crisi e riprendere a supportare lo sviluppo, tornare a rispondere ai bisogni reali di tutte le aziende, rispettando le specificità delle grandi multinazionali così come delle piccole e medie imprese, dipanare le criticità dei nuovi modelli di business della pubblicità e dell'editoria, valorizzare il talento di giovani e donne per rivitalizzare il settore: WPP con questa operazione lancia un messaggio forte.

Il linguaggio della pubblicità, gli strumenti a disposizione, le logiche di lavoro e di relazione tra cliente ed agenzia si evolvono sempre più velocemente ed occorre affrontare insieme a chi investe in pubblicità e alle istituzioni il vero tema: come la comunicazione può ancora generare valore?

Mentre il digitale ed i nuovi *media* continuano un *trend* di crescita interessante, cresce la consapevolezza che saranno sempre più gli approcci integrati alla comunicazione a fare la differenza e a costruire un valore aggiunto percepito dai clienti e dal mercato.

1.4. Manifesto: dalla vecchia logica di agenzie alla nuova visione di aziende di comunicazione

Nel 2012 l'*Advisory Board* ha messo a punto un manifesto per definire e rilanciare il ruolo di WPP e delle imprese della comunicazione all'interno del sistema economico e competitivo.

Il manifesto è stato rivisto ed aggiornato e viene di seguito riproposto, perché sottende a tutte le azioni di sviluppo scaturite dalla riflessioni del gruppo di lavoro.

È urgente spingere il mondo della comunicazione fuori dalla logica della competizione al ribasso e da un contesto di sempre minore professionalizzazione, proponendo nuovi standard a tutti gli attori e fruitori di comunicazione (politici, imprenditoriali e culturali).

Dalla vecchia logica
di agenzie
alla nuova visione
di aziende
di comunicazione

Contesto

- Lo scenario di crisi impatta sulla comunicazione in modo esponenziale
- Il mercato passerebbe da un valore di 10 miliardi del 2007 a 6,8 miliardi del 2013 (stima The European House - Ambrosetti)
- Si tratta di un mercato che amplifica in maniera esponenziale i risultati negativi o positivi dell'andamento economico del Paese
- La crisi costringe il settore della comunicazione a “ripensare il concetto di valore”
- Si assiste a una polverizzazione dell'offerta di comunicazione e al conseguente emergere di criticità legate alla professionalità e alla qualità dell'offerta stessa
- Nelle aziende si assiste invece ad una progressiva provincializzazione e svalutazione del settore *marketing* e dei suoi attori, spesso privi delle necessarie competenze di base e poco aperti al pensiero strategico e alla visione

Implicazioni

- Riaffermare l'importanza del contributo della comunicazione come **asset fondamentale per il Sistema Paese**, ancor più in un momento di crisi
- Riavvicinarsi al mercato ed 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 profilare mercati e consumi, di segmentare e selezionare i *media*, di costruire soluzioni
- Collaborare con le Istituzioni e con le organizzazioni per rinnovare **i percorsi di studio** e contrastare il fenomeno di obsolescenza delle competenze
- Costruire **percorsi di professionalizzazione e carriera** per formare una nuova generazione di “persone di *marketing*” capaci di **pensare ed agire in modo strategico**
- Sviluppare soluzioni per attrarre **le migliori competenze internazionali** e favorire **il rientro degli expatriates**
- Promuovere maggiore **trasparenza, apertura, liberalizzazione**

1.5. Membri dell' *Advisory Board* 2013

L' *Advisory Board* WPP comprende alcuni fra i principali personaggi di rilievo del mondo della comunicazione e dell'imprenditoria italiana, selezionati per la loro esperienza e competenza a fini dell'oggetto di indagine e per la capacità di essere *opinion leader* nello specifico settore di appartenenza. Considerato il valore e la qualità dei risultati dell'anno scorso, WPP ha deciso di confermare anche per il secondo anno la stessa formazione.

Paolo Ainio	CEO, Banzai
Antonio Baravalle	Amministratore Delegato, Lavazza
Fabio Caporizzi	CEO, Burson-Marsteller Italia
Massimo Costa	Country Manager, WPP Italia
Marco Costaguta	Presidente LTP, Fast Moving Consumer Goods Expert
Valerio De Molli	Managing Partner, The European House - Ambrosetti
Gad Lerner	Giornalista - Presidente del Comitato Editoriale, Laeffe
Franco Riva	Senior Banker, Credit Agricole
Donatella Treu	Amministratore Delegato, Il Sole 24 Ore
Andrea Zappia	Amministratore Delegato, SKY Italia

Si ringraziano inoltre per i preziosi contributi e suggerimenti:

Filippo BertoCEO, Berto Salotti

Luigino BruniProfessore di Relazioni Internazionali, Università Lumsa

Norina BusconeVicepresident & Research Director, GROUPM

Daniele LagoCEO e Head of Disegn, Lago

Roberto MasiAmministratore Delegato, McDonald's Italia

Fabio MarazziSenior Managing Partner, Emmeplus e membro CDA EXPO 2015

Carlo MomiglianoChief Marketing Officer, Mindshareworld

Umberto TicinelliHuman Resources Director, WPP Italia

Armando TursiProf. di Istituzioni di Diritto del Lavoro, Università di Milano



C A P I T O L O

Due.
I risultati
dell' *Advisory Board*
2013



2.1. Aree di intervento

L'Advisory Board ha realizzato una analisi preliminare per identificare le aree di intervento all'interno delle quali produrre e proporre azioni di sviluppo. Le 3 aree emerse come prioritarie sono:

Occupazione giovanile e sviluppo della professionalità

Visione: siglare un nuovo patto per la crescita dell'occupazione nel settore della comunicazione, rivedendo i meccanismi di assunzione e di cessazione del rapporto di lavoro. Contrastare il sempre crescente fenomeno della "obsolescenza delle competenze", favorendo l'ingresso nel mercato del lavoro di risorse giovani e con competenze adeguate e sostenendo il passaggio da un sistema di *welfare* assistenziale ad un *workfare* responsabilizzante.

Percorsi di crescita e internazionalizzazione per le imprese

Visione: mettere a disposizione le migliori competenze di *marketing* e comunicazione per costruire piattaforme efficaci di crescita ed internazionalizzazione per le Imprese italiane di valore.

WPP come propulsore di percorsi di crescita e sviluppo per le imprese italiane verso i mercati esteri consolidati ed emergenti

WPP come promotore presso le opportune Istituzioni italiane di ipotesi e visioni sul tema del lavoro nella comunicazione

Rilancio della competitività del settore della comunicazione

Visione: Promuovere azioni per rendere il settore più libero e flessibile e più efficace nell'attrarre investimenti, rispondendo alle esigenze di tutti i potenziali investitori rilanciare la fiducia dei consumatori come base per la ripartenza del Paese e del settore della comunicazione attraverso i suoi big spender.

WPP come motore di un nuovo Rinascimento dell'intero settore attraverso proposte di valore e rapporti di vera partnership con i clienti

2.2. Proposte

1. Percorsi di crescita e internazionalizzazione per le imprese

1. Adottare un'azienda italiana con potenzialità di crescita ed espansione per sostenerne lo sviluppo nazionale ed internazionale dimostrando il differenziale che può generare la comunicazione
2. Creare reti e consolidare la relazione fra Imprese di *business* affini e/o complementari per prodotti/servizi per presentarsi sui mercati esteri con l'autorevolezza e la solidità di una squadra
3. Aiutare le Imprese ad accedere ai progetti di finanziamento promossi da Banche ed Istituti di Credito



2. Rilancio della competitività del settore della comunicazione

1. Ridefinire le barriere (le normative di fonte primaria, regolamentari o autoregolamentari) che impongono vincoli inefficaci o asimmetrici al mercato, sia sul lato dell'offerta sia sul lato della domanda, a partire dalla asimmetria sugli affollamenti pubblicitari televisivi che pone in condizione di svantaggio i *follower* rispetto ai soggetti *leader*
2. Ripensare l'offerta e le strategie di comunicazione, affiancando ai tradizionali piani *media* veri e propri progetti di *marketing* multicanale che valorizzino il potenziale di penetrazione territoriale di ogni forma di comunicazione e l'integrazione fra canali differenti
3. Aumentare la qualità e competitività del monitoraggio e delle informazioni sugli investimenti in comunicazione



3. Occupazione giovanile e sviluppo della professionalità

1. Ridurre la pressione fiscale sul lavoro giovanile almeno per i primi 3 anni di impiego
2. Promuovere nel settore della comunicazione la diffusione di patti/staffette generazionali, uno scambio virtuoso tra giovani con nuove competenze e i dipendenti prossimi alla pensione e ridisegnare i percorsi di carriera, facendo evolvere il ruolo delle risorse *senior* come *tutor* nei percorsi di apprendistato triennali dei giovani
3. Istituire percorsi accelerati di formazione duale per lo sviluppo delle competenze e di professionalizzazione per favorire l'aumento della *employability* delle persone attualmente ai margini del mondo del lavoro, sfiduciate e deluse
4. Sostenere l'autoimprenditorialità e l'autoimpiego dei giovani in coerenza con le disposizioni varate dal Governo Italiano ed in corso di realizzazione



2.3. WPP

Small Medium Enterprise Program

Nell'ambito dell'area *Percorsi di crescita ed internazionalizzazione per le Imprese*, i membri dell'Advisory Board hanno aderito alla proposta che WPP affianchi una Impresa italiana per circa 12 mesi in un percorso di sviluppo con azioni concrete. Questo progetto è un banco di prova per definire le potenzialità di un nuovo percorso dedicato alle piccole medie aziende italiane, il WPP Italy Small Medium Enterprise Program.

L'obiettivo è costruire un caso di successo che testimoni quale contributo sia capace di generare il mondo della comunicazione a vantaggio della competitività nazionale ed internazionale del sistema produttivo italiano

Una volta presa questa decisione, si è proceduto a stilare una lista di possibili aziende da coinvolgere nel progetto. I parametri per delimitare il perimetro di selezione sono stati:

1. Piccole e medie Imprese con fatturato non superiore a 50 milioni
2. Appartenenza a settori di eccellenza italiana
3. *Business* attuale prevalentemente sul mercato italiano
4. Potenziale di sviluppo adeguato su mercati esteri consolidati e/o emergenti
5. Presenza di un imprenditore giovane con idee e visione

La scelta finale è caduta su Lago S.p.A., azienda del settore manifatturiero, situata in provincia di Padova che realizza mobili di design.



LAGO

Marchio italiano di mobili di design per la casa. Il fatturato è passato nel giro di 5 anni da circa 5 agli attuali 20 milioni di euro, dei quali il 70% viene realizzato in Italia. Conta attualmente circa 150 dipendenti, il 25% dei quali assunti nel 2006.

L'azienda

Nata da una tradizione familiare che ha iniziato a costruire mobili per le chiese di Venezia, nel 2006 l'azienda è diventata Spa, affiancando la conduzione familiare ad un percorso di ristrutturazione dei processi produttivi e gestionali, indispensabile per affrontare e gestire il più che positivo trend di crescita e meglio affrontare le impegnative sfide dei mercati internazionali.

Un importante piano distributivo sta guidando l'apertura di nuovi negozi in tutta Europa, stringendo partnership con i maggiori rivenditori. Lago Mobili gode oggi di visibilità internazionale grazie a più di 30 Lago-Store monomarca: oltre ai 12 negozi italiani (distribuiti tra Veneto, Lazio, Emilia Romagna, Lombardia e Toscana), i mobili Lago sono venduti anche nel Regno Unito, Francia, Spagna, Repubblica Ceca, Lussemburgo e Libano.

L'imprenditore

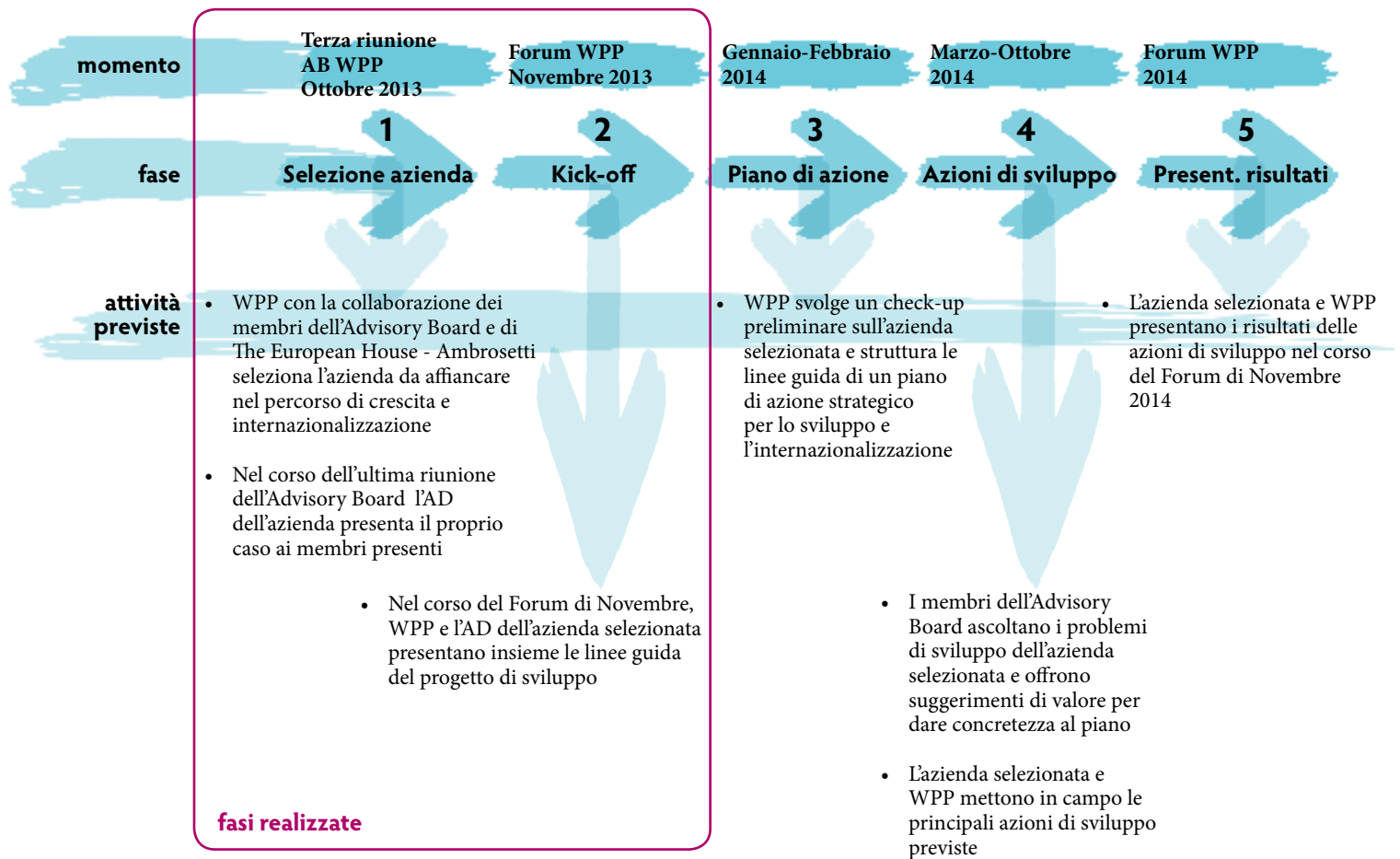
Nato ad Asolo (Padova) nel 1972, ultimo di dieci figli, entra molto giovane nell'azienda di famiglia della quale attualmente è CEO e Head of Design.



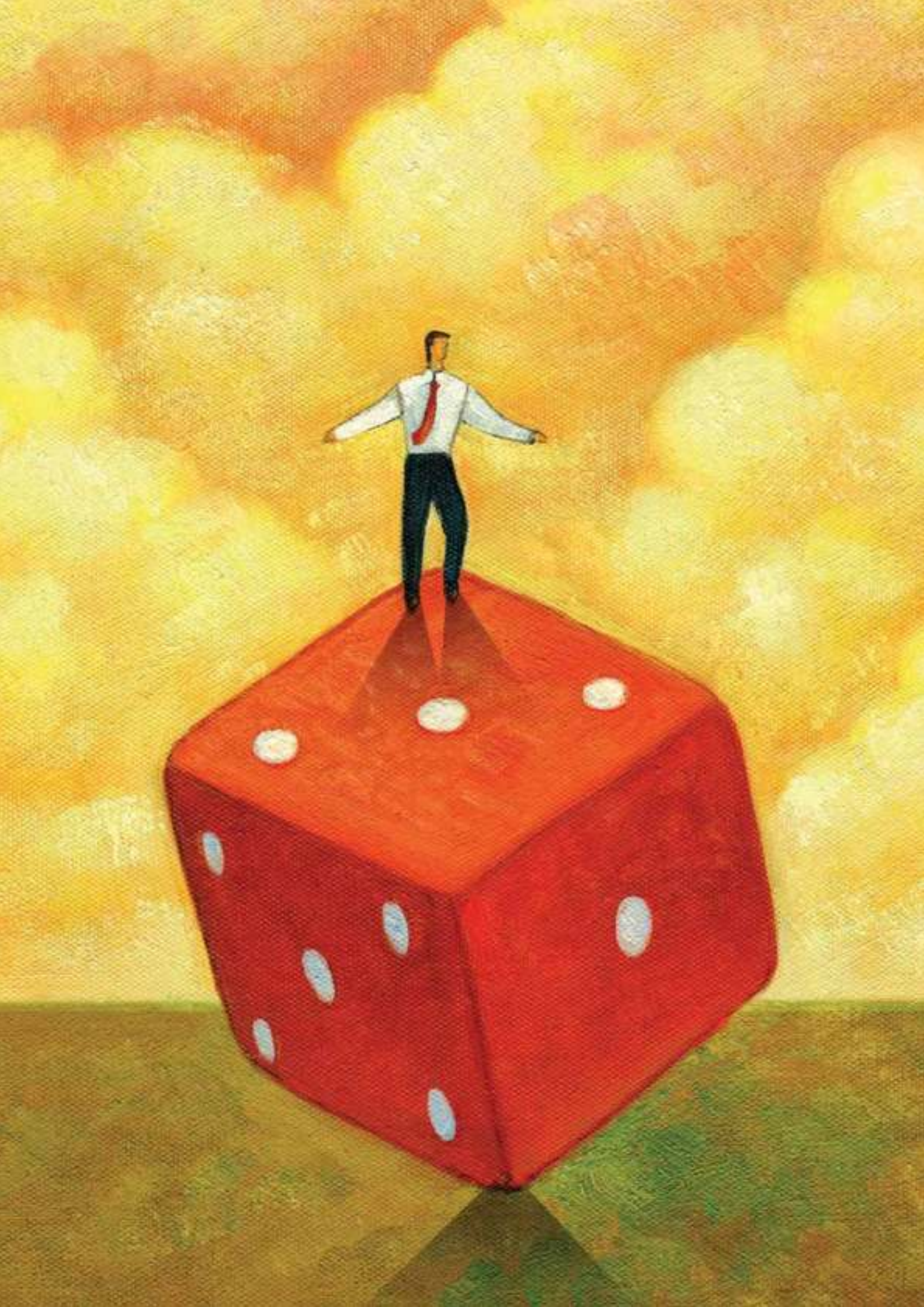
Conclusi gli studi tecnici frequenta la Scuola Italiana Design ed inizia a svolgere la sua attività professionale occupandosi fin dall'inizio della progettazione e dell'immagine di Lago. L'azienda, che vanta una lunga tradizione nella lavorazione del legno, inizia a vivere dopo il suo ingresso nella direzione di un prodotto più contemporaneo e di una comunicazione dal taglio innovativo. In questi anni Daniele Lago ha disegnato tutti i prodotti attualmente a catalogo dell'azienda. Un'attitudine al buon design che è valsa all'azienda il riconoscimento di molti suoi progetti premiati in vari concorsi internazionali.

Il percorso di affiancamento prevede – nel corso del 2014 – una serie di momenti chiave che vedono coinvolti WPP, i membri dell' *Advisory Board* e l'imprenditore Daniele Lago. Fra 12 mesi, WPP presenterà i risultati delle azioni concrete condivise e realizzate per sostenere il processo di crescita ed internazionalizzazione.

Fasi del progetto di affiancamento



WPP e i membri dell' *Advisory Board* parteciperanno al progetto di crescita ed internazionalizzazione, mettendo a disposizione del *Management* dell'azienda selezionata le proprie competenze distintive.



C A P I T O L O

Tre.
Scenario
di riferimento



3.1. Le imprese italiane e i processi di internazionalizzazione

3.1.1. L'export resta un punto di forza del nostro Paese

In Italia il 65% del PIL è determinato dai consumi: questi ormai da mesi stanno progressivamente calando.

A fronte di un mercato in contrazione, l'export resta uno dei nostri principali punti di forza. L'Italia dovrebbe aprirsi ancora di più verso l'esterno, rinforzare la propria posizione sui mercati consolidati ed entrare con decisione nei nuovi mercati a domanda crescente.

In un contesto di forte competitività internazionale, l'export diventa strumento per stimolare l'attrattività del nostro Paese, valorizzando qualità, competenze e distintività

Importazioni, esportazioni e saldo commerciale

(miliardi di euro, gennaio 2007 - luglio 2013)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat

A luglio 2013 il saldo commerciale (+5,9 miliardi) è più ampio di quello conseguito a luglio 2012 (+4,7 miliardi). Si tratta della somma dei *surplus* conseguiti sia con i Paesi Ue (+3,1 miliardi) sia con quelli extra Ue (+2.8 miliardi). Nei primi sette mesi del 2013 Istat ha rilevato un contenuto aumento tendenziale per l'*export* (+0,2%) mentre l'*import* è in marcata diminuzione (-6,0%). Il saldo positivo del periodo raggiunge i 18,2 miliardi e, al netto dei prodotti energetici, supera i 50 miliardi.

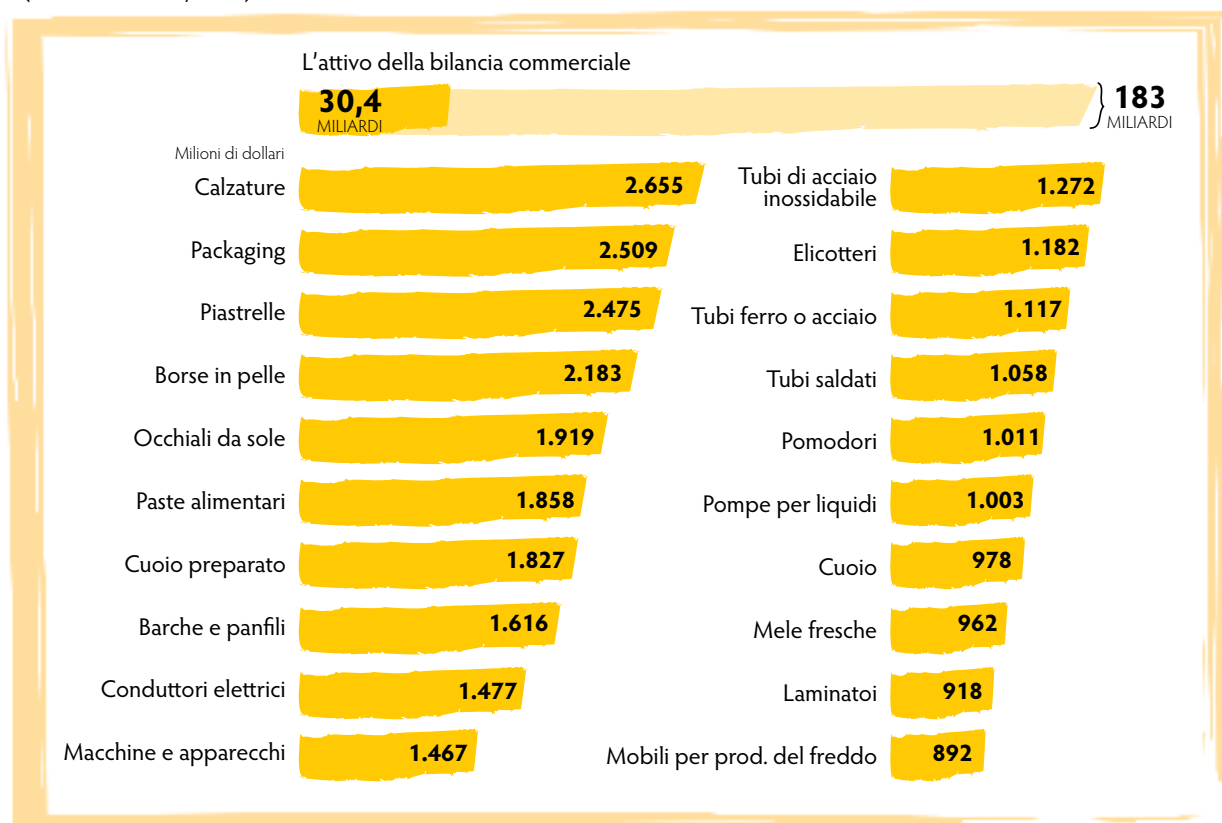
L'aumento tendenziale dell'*export* è stato particolarmente accentuato verso Cina (+23,4%) e Belgio (+19,3%). Rilevante è l'aumento delle vendite di articoli sportivi, giochi, strumenti musicali, preziosi e altro (+12,5%) e di articoli in pelle, escluso abbigliamento (+11,8%). Sono in forte diminuzione le importazioni da Paesi OPEC (-27,9%) e gli acquisti di prodotti dell'estrazione di minerali da cave e miniere (esclusi petrolio e gas) (-33,1%).

Per avere un confronto e fare ipotesi sull'anno che si sta per concludere, si pensi che nel 2012 il saldo commerciale dell'Italia aveva raggiunto gli 11 miliardi, raggiungendo il valore più ampio dal 1999: il risultato era stato raggiunto grazie alla crescita del 3,7% dell'*export* ed alla flessione del 5,7% degli acquisti.

3.1.2. Il made in Italy è arma vincente in un contesto di aumentata competizione internazionale

I primi 20 settori produttivi italiani che contribuiscono al surplus

(milioni di dollari, 2013)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison

Il saldo commerciale attivo è generato da 946 prodotti bandiera.

Nel dettaglio:

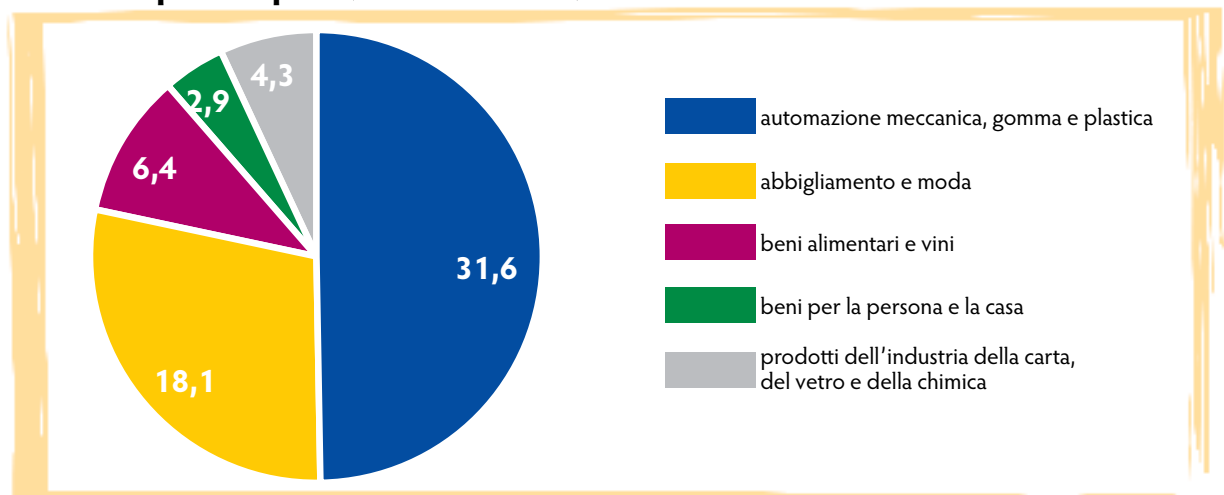
- 235 prodotti italiani medaglia d'oro che fanno guadagnare all'Italia 63 miliardi di dollari
- 390 prodotti si classificano al secondo posto e fruttano 74 miliardi di dollari
- 321 medaglie di bronzo valgono un saldo commerciale di 45 miliardi
- con altri 492 prodotti l'Italia si classifica quarta o quinta per altri 38,4 miliardi di dollari complessivi.

L'Italia è uno dei 5 Paesi del G-20 ad avere un surplus con l'estero nei prodotti manifatturieri non alimentari

È interessante notare come la maggior parte di questo surplus non provenga dai settori tradizionali del *made in Italy* (tessile, calzature, mobile), ma dalla meccanica e dai mezzi di trasporto. Tra i prodotti sul podio del saldo commerciale italiano ci sono le tecnologie del caldo e del freddo, le macchine per lavorare il legno e le pietre ornamentali, oppure i fili isolati di rame e gli strumenti per la navigazione aerea e spaziale.

Nel dettaglio, 31,6 dei 63 miliardi di surplus generati dalle eccellenze italiane provengono da beni del settore dell'automazione meccanica, della gomma e della plastica; altri 18,1 miliardi si devono ai beni dell'abbigliamento e della moda, 6,4 da beni alimentari e vini; 2,9 dai beni per la persona e la casa. Altri 4,3 miliardi derivano da prodotti dell'industria della carta, del vetro e della chimica.

Composizione dei 63 miliardi di surplus del Paese generato dai prodotti italiani primi in classifica per surplus (miliardi di dollari, 2013)



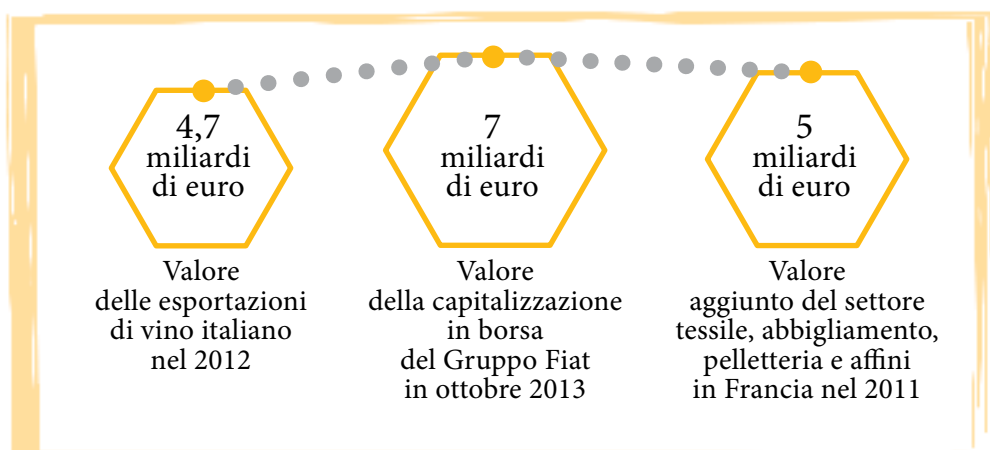
Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison

3.1.3. L'esportazione del vino è simbolo dell'eccellenza italiana

Non solo tessile, abbigliamento e meccanica: fra le eccellenze italiane anche l'esportazione del vino ha fatto registrare un'ottima performance annuale e figura fra i prodotti al secondo posto per saldo commerciale al mondo.

In sei anni le esportazioni di vini e spumanti sono cresciute del 6,7% annuo, le vendite domestiche del 2,3%, anche se continuiamo a faticare nei mercati emergenti, come quello cinese e asiatico in genere.

Secondo l'indagine realizzata dal centro Ricerche & Studi di Mediobanca nel 2012 l'*export* di vino dei grandi gruppi italiani è cresciuto del 9,4%, con l'Unione Europea che assorbe il 50,6% delle esportazioni, con un incremento in valore del 10,5%. La seconda area di destinazione è il Nord America (33,2% dell'*export*, +7,2% sul 2011) mentre Asia ed Australia sono in aumento del 26% ma con un peso ancora molto limitato: solo il 4,7% dell'*export* complessivo di vino italiano.



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti

Per valorizzare al meglio le proprie eccellenze, l'Italia deve scegliere con attenzione i Paesi dove esportare: non solo quelli consolidati, ma anche mercati dinamici emergenti o a maggiore potenziale di crescita

Nonostante l'esportazione di bevande alcoliche sia una delle nostre punte di eccellenza (restiamo il secondo maggior esportatore mondiale), l'Italia presenta ancora margini di miglioramento in alcuni Paesi chiave.

Bevande alcoliche

Primi 5 importatori (dollari, 2012)		Primi 7 fornitori e quote di mercato per ciascuno dei primi 5 Paesi importatori (valori percentuali, 2012)							Totale
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	
1°	USA 13,8 mld	Messico 17,3%	UK 15,7%	Francia 15,7%	Italia 10,6%	Paesi Bassi 9,9%	Canada 4,5%	Germania 3,8%	77,4%
2°	UK 6,1 mld	Francia 31,7%	Italia 13,7%	Spagna 8,2%	Australia 6,8%	Germania 6,9%	UK 6,3%	Irlanda 5,2%	78,9%
3°	Germania 5,5 mld	Italia 27,3%	Francia 23,6%	Spagna 12%	UK 7,3%	Danimarca 4,3%	Paesi Bassi 3,6%	USA 3,2%	81,2%
4°	Francia 3,3 mld	UK 29,6%	Belgio 19,6%	Spagna 11,1%	Paesi Bassi 7,6%	Italia 7,6%	Germania 6,5%	Portogallo 5,1%	84,4%
5°	Canada 3 mld	USA 27,8%	Francia 15,3%	Italia 12,5%	UK 6,3%	Australia 6,3%	Paesi Bassi 4,4%	Argentina 3,7%	76,7%

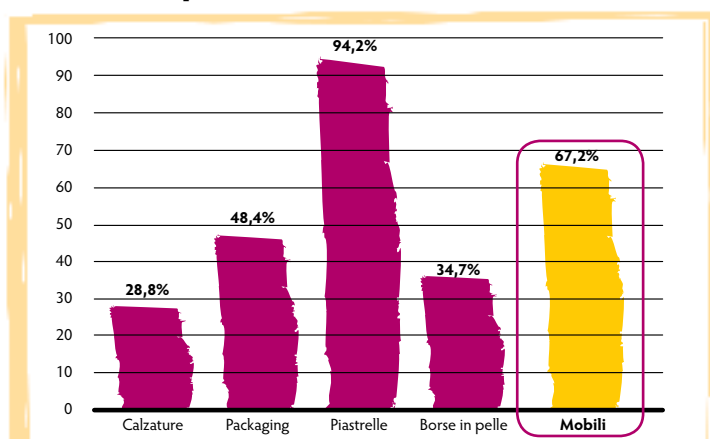
Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNCTAD

I nostri tre mercati principali per le bevande alcoliche sono Stati Uniti, Germania e Regno Unito; tuttavia i mercati a maggiore crescita, dove sarebbe preferibile dirigersi sono Canada, Australia, Brasile. Questa distonia è presente anche in altri comparti del settore agroalimentare. L'Italia ha il primato assoluto nell'esportazione di paste alimentari: esportiamo principalmente in Germania, Francia e Regno Unito, mentre dovremmo porre maggior attenzione verso Stati Uniti, Canada e Russia.

3.1.4. Il settore del mobile presenta un ottimo potenziale

Il settore dell'arredo e del mobile è un'altra delle nostre eccellenze riconosciute nel mondo.

Saldo normalizzato degli interscambi commerciali per attività economica (percentuali su milioni di euro, 2012)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat

Se confrontato con i primi 4 settori che maggiormente contribuiscono al *surplus* italiano, anche il settore del mobile presenta una bilancia commerciale decisamente positiva. Bisogna tuttavia sottolineare come tale valore sia in parte spiegato dalla perdurante debolezza del mercato interno (-6%), rallentato dalla attuale congiuntura economica che incide sul reddito disponibile e contrae i consumi delle famiglie.

L'*export* italiano di mobili nel 2012 ha resistito bene o addirittura è risultato in espansione rispetto ai livelli toccati prima della crisi nel 2007, soprattutto in Paesi consolidati come Germania, Francia, Belgio e Svizzera. Ha fatto invece molta fatica a mantenere buoni ritmi di vendita nei Paesi dove il settore edilizio è pesantemente compromesso dalla crisi o mostra solo lievi segni di miglioramento o ancora nei Paesi fortemente colpiti dalla crisi del debito pubblico. In USA, Gran Bretagna, Spagna, Olanda, Danimarca l'*export* dell'industria italiana dell'arredo è tuttora inferiore del 30-50% rispetto ai livelli del 2007; in Grecia e Irlanda le vendite si sono ridotte addirittura del 70%.

Arredo

Primi 5 importatori (dollari, 2012)		Primi 7 fornitori e quote di mercato per ciascuno dei primi 5 Paesi importatori (valori percentuali, 2012)							Totale
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	
1°	USA 33,7 mld	Cina 49,7%	Messico 16%	Canada 10,7%	Vietnam 5,4%	Italia 2,2%	Malesia 2,2%	Indonesia 1,7%	87,8%
2°	Germania 15,2 mld	Polonia 22%	Cina 11,9%	Italia 10,3%	Rep. Ceca 7%	Austria 5,9%	Ungheria 5%	Paesi Bassi 4,4%	66,4%
3°	Francia 9,7 mld	Italia 21,1%	Germania 18,8%	Cina 11,8%	Belgio 7,9%	Polonia 7%	Spagna 5,1%	Portogallo 4,2%	75,9%
4°	UK 7,8 mld	Cina 32%	Italia 13,5%	Germania 9,6%	Polonia 6,9%	Vietnam 4%	Francia 3,1%	Svezia 2,4%	71,3%
5°	Giappone 6,3 mld	Cina 60%	Vietnam 8,7%	Malesia 4,5%	USA 4,2%	Indonesia 4,2%	Tailandia 3,9%	Taiwan 3,6%	89,1%

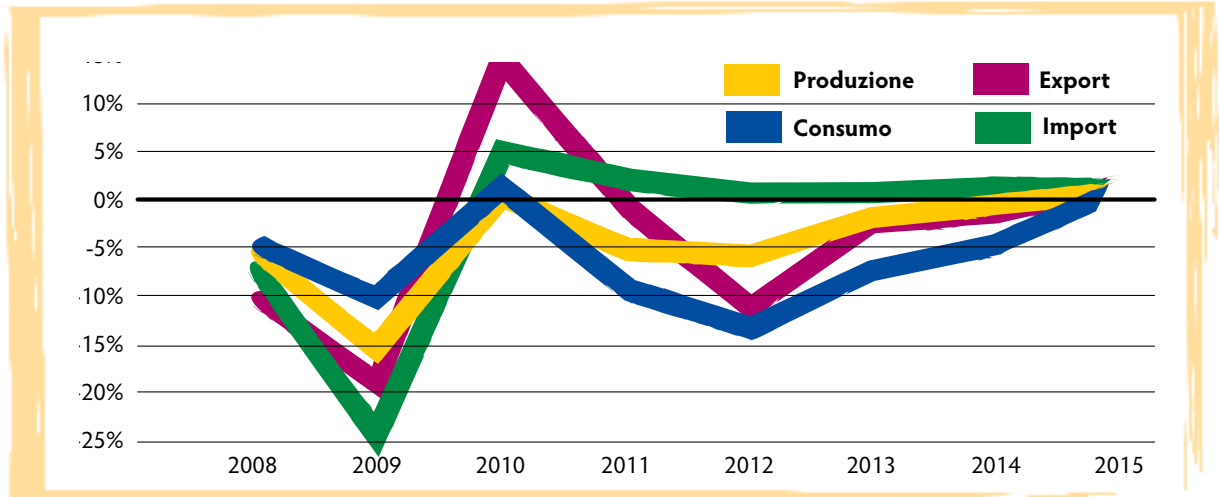
Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNCTAD

La tabella evidenzia l'impatto della concorrenza cinese su tutti i principali mercati: è evidente qui la difficoltà dell'Italia nel riorientare il proprio *export* verso mercati più dinamici. Poltrone e divani per esempio che vengono vendute prevalentemente in Francia, Regno Unito e Germania, mentre potrebbe esserci grande potenziale di crescita negli Usa, in Canada e in Giappone, dove per esempio non figuriamo fra i primi 7 esportatori di fiducia (siamo all'ottavo posto con una quota del 2,1%).

Note positive provengono invece dai Paesi arabi, da diversi Paesi emergenti e da nuovi mercati minori, ma che fanno ipotizzare buoni ritmi di crescita nel prossimo futuro. Rispetto al 2007, nel 2012 l'*export* italiano di mobili risulta cresciuto in Arabia Saudita, Qatar, Kuwait, Cina, India, Brasile, Azerbaigian, Georgia, Nigeria.

Il settore del mobile in Italia, 2008-2015

(variazioni a prezzi costanti)



Fonte: Center for Industrial Services, 2012

Nel 2014 con un commercio internazionale in crescita più decisa si prevede una maggiore domanda estera per il settore e una domanda interna che inizierà a mostrare timidi segnali di ripresa, ma senza che ciò si traduca in una crescita del mercato interno per quell'anno.

Nel biennio 2014/2015 l'economia italiana tornerà a crescere a un ritmo intorno all'1,3% - 1,6% trainata dalla domanda interna. La ripresa della crescita del reddito disponibile (+1,2% a prezzi costanti), sostenuta dalla fine della flessione dell'occupazione (+0,4%) miglioreranno il clima di fiducia delle famiglie. Ciò si tradurrà quindi per il settore del mobile in una ripresa del mercato interno che finalmente nel 2015 registrerà un tasso di crescita positivo.

3.1.5. Contesto mancanza di strategia e costi elevati frenano l'internazionalizzazione delle Imprese italiane

Alcuni Istituti di Credito hanno aperto progetti di finanziamento per le Imprese che vogliano intraprendere percorsi di apertura verso i mercati esteri, soprattutto per i prodotti facilmente esportabili come *made in Italy*. Tuttavia il nostro Paese presenta alcune caratteristiche che frenano questo processo virtuoso:

- **Problema strutturale:** il tessuto delle Imprese in Italia è costituito prevalentemente di Piccole e Medie Imprese. Nel nostro Paese 200 aziende superano i 2 miliardi di euro di fatturato, mentre in Francia e Germania sono oltre tre volte tanto (600-800 Imprese)

- **Problema strategico:** il nostro Paese fatica a presentarsi all'estero come Sistema. La frammentazione e la moltiplicazione degli attori (Stato, Regione, Provincia, Distretto, ecc.) ci delegittima all'estero, disorienta gli interlocutori che faticano a trovare punti di riferimento stabili
- **Problema culturale:** le Imprese italiane sono poco disponibili ad una aggregazione di valore con Imprese simili o complementari. Gli Imprenditori, frenati a volte dalla forte identificazione con la propria azienda ed il proprio marchio, faticano a capire su quali mercati investire e come raggiungerli con efficacia. Alcune Università hanno compreso l'importanza di fare formazione sul tema e cominciano ad attivare corsi per spiegare alle Imprese cosa significhi essere quotati e come monitorare l'azienda nel percorso di crescita internazionale

Secondo quanto riportato nel rapporto sulla competitività delle imprese 2013 di Istat, i principali ostacoli all'*export* indicati dalle imprese sono:

- difficoltà a comprimere i costi di produzione (per oltre il 70% delle imprese manifatturiere). Questa sofferenza riguarda tutto il comparto manifatturiero; se poi viene associata ad un altrettanto diffuso ricorso a una strategia di contenimento dei prezzi, prefigura una contrazione strutturale dei margini di profitto
- vincoli di accesso al credito (quasi il 40% delle imprese manifatturiere). La difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari continua a essere avvertita soprattutto nei settori tradizionali e a elevate economie di scala, quali quelli dei mezzi di trasporto, della chimica, del legno, dei macchinari e della gomma e materie plastiche
- difficoltà ad offrire servizi all'estero (circa il 30%)
- la dimensione dell'azienda è citata come freno dal 25% delle imprese manifatturiere. Una analisi più approfondita dei dati dell'indagine rileva come questa percezione sia direttamente connessa ai tre fattori citati in precedenza (costi, credito, servizi) e insieme alla percezione delle capacità manageriali in essere nell'azienda. Non si tratta quindi esclusivamente del timore di non poter tenere testa con i ritmi di produzione ad una domanda sempre crescente verso i mercati esteri.

Tra il 2010 e il 2012 oltre 3/4 delle imprese ha cercato di competere all'estero attraverso strategie di prodotto (miglioramento della qualità/ incremento della gamma dei prodotti venduti all'estero) con quote non inferiori al 70% in ciascun settore. Percentuali particolarmente elevate si riscontrano nei comparti dell'elettronica, della meccanica, e dei tradizionali settori del *made in Italy* quali tessile, abbigliamento, pelli e accessori. Il 60% ha scelto il contenimento dei prezzi (soprattutto per i settori dei mezzi di trasporto e dell'elettronica, nei quali tali scelte sono state adottate da circa l'80% delle imprese). Il 37% ha scelto di ampliare i propri servizi e il 20% ha fatto ricorso a fornitori esteri.

Nel complesso i settori con una dimensione *media* d'impresa più elevata, alta intensità tecnologica e maggiori economie di scala hanno avuto un profilo di strategie più articolato (adottano cioè tutte le strategie citate) e privilegiano scelte più complesse (ricorso a fornitori esteri e offerta di servizi all'estero).

L'*Advisory Board* ha condiviso alcune caratteristiche che risultano necessarie per una Impresa che voglia crescere sul mercato nazionale ed internazionale:

- capire in quali elementi distintivi risieda il valore dell'impresa (ad esempio: *design*, storia della proprietà, storia dei collaboratori, ecc.)
- avere sempre ben presente quale sia il senso profondo del lavoro che l'azienda svolge ed il ruolo dei suoi prodotti/servizi all'interno della società
- fare rete, creare distretti (elemento chiave che per esempio la Francia ci invidia) per presentarsi all'esterno con il miglior vestito possibile. Nei distretti c'è grande capacità imprenditoriale, ma non c'è capacità di come comunicare efficacemente questo valore. Servono più progetti come Eataly che siano dei veri e propri vettori di qualità italiana all'estero. Ma serve che le Imprese italiane siano disposte ad aggregarsi, a fare rete e squadra per affinità di business o per complementarietà di prodotti e servizi
- raccontare storie e costruire reputazione e credibilità, scegliendo i messaggi che maggiormente possono colpire ed interessare il cliente in essere e potenziale. Anche a livello Paese l'Italia si trova ad un bivio: artigianalità vs. industrializzazione seriale. Quale immagine vogliamo comunicare all'estero? Quello che siamo stati o per lo meno abbiamo provato ad essere (Paese a forte industrializzazione), oppure quello che più diffusamente ora siamo o potremmo essere (rete di filiere e distretti artigiani di eccellenza)?

Comunicare è un fatto etico, ancora prima che economico: mettere la faccia è ancora più efficace che parlare del prodotto/servizio in questione

In Italia risultano vincenti solo le aziende che propongono prodotti nuovi o in modo innovativo o che hanno prodotti di valore riconosciuti dal mercato (es. Luxottica, Brembo, Cucinelli) e che attribuiscono un alto valore alla propria marca e lo comunicano efficacemente. Un caso di eccellenza è Danone che ha esportato con successo lo yogurt in Russia, partendo da zero (il prodotto non era presente sul mercato) e scegliendo di raccontare al mercato in modo convincente il significato e l'importanza del prodotto per l'alimentazione.

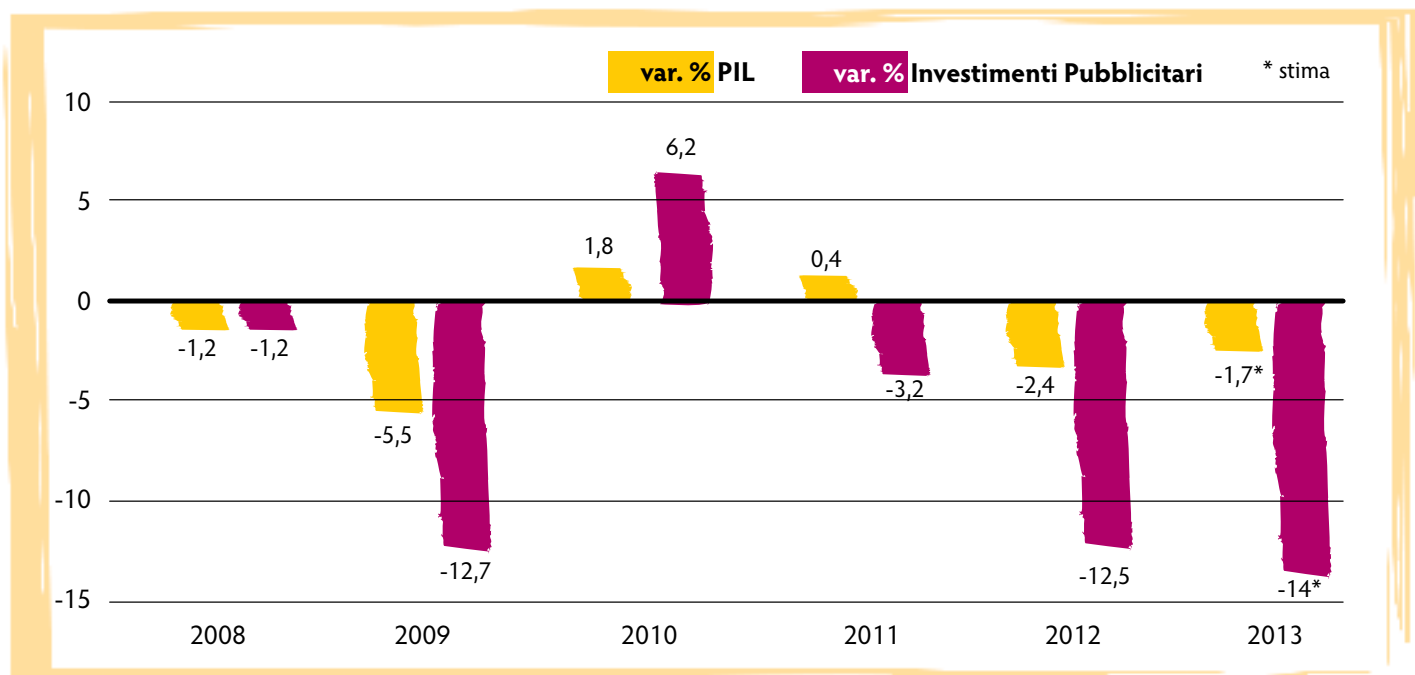
3.2. La situazione del settore della comunicazione

3.2.1. Il mercato della comunicazione è sempre più complesso, ricco e di complessa lettura

Il mercato della pubblicità in Italia ha chiuso il 2012 con il risultato peggiore degli ultimi 20 anni. Gli investimenti sono calati del 12,5%, raggiungendo quota 7,7 miliardi complessivi. Era dal 2003 che questa quota non scendeva sotto la soglia degli 8 miliardi di euro (a prezzi correnti) e in termini reali, cioè al netto dell'inflazione, si torna addirittura ai livelli del 1991.

Variazione PIL vs. Variazione Investimenti Pubblicitari

(valori percentuali, 2008-2013)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, Governo Italiano, GroupM 2013

Le previsioni per il 2013 vedono un'ulteriore riduzione del mercato del 14%. Se questo dato fosse confermato, il valore del mercato passerebbe dai 10 miliardi del 2007 a circa 6,8 miliardi (-32%):

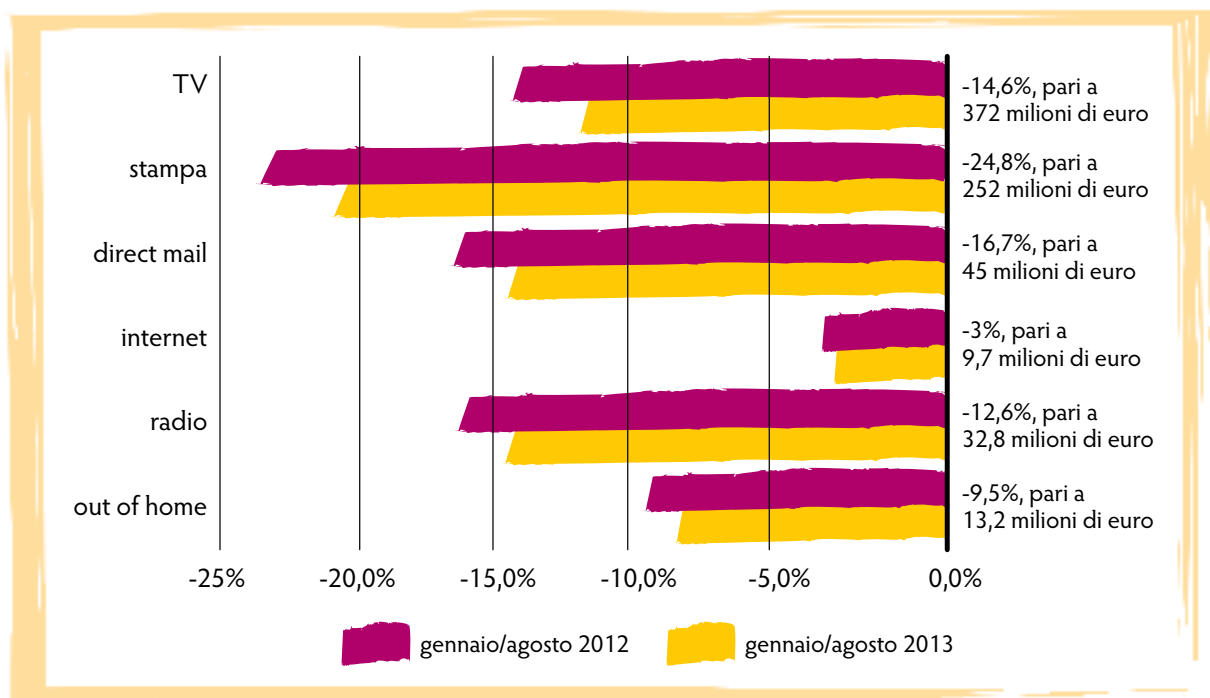
in 5 anni 1/3 del valore di mercato è stato bruciato

Questo risultato tuttavia va letto nel più ampio scenario di cambiamento ed evoluzione che il mercato della comunicazione sta attraversando in questi ultimi anni. Identificare i confini del mercato risulta sempre più difficile e questo rende complesso parlare di dimensioni, numeri, risultati e stilare confronti e statistiche attendibili. I dati attualmente monitorati non fotografano tutto il settore: una larga fascia del mercato e degli attori in gioco – soprattutto quella legata al mondo online e digitale – non viene ancora monitorata in modo soddisfacente.

Si tratta degli *owned media*, mezzi e strumenti di informazione proprietari, che l'impresa possiede e/o gestisce liberamente senza bisogno di investire su spazi a pagamento tradizionali (tabellari): *website* aziendali, uscite publiredazionali, *flagship* store ed eventi.

Mercato pubblicitario in Italia

(valori netti in milioni di Euro e variazione percentuale, gennaio/agosto 2012 vs. 2013)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen e Fcp

Secondo i dati diffusi da Nielsen gli investimenti pubblicitari nel periodo gennaio-agosto 2013 hanno raggiunto un ammontare totale di 3 miliardi e 844 milioni di euro, registrando un decremento rispetto allo stesso periodo del 2012 del -15,9%, pari a circa 730 milioni. Tutti i *media* registrano un *trend* negativo.

I quotidiani e i periodici non riescono ancora a uscire da “quota -20”, con i primi a -25,5% e i secondi a -24%. Per la TV prosegue il decremento rilevato nei primi mesi dell’anno: il periodo osservato chiude a -14,6%. La radio chiude invece a -12,6% e conferma l’andamento dei mesi precedenti. Il *direct mail* e l’esterna sono ancora in calo, anche se il tasso si era ridotto rispetto ai primi mesi dell’anno.

Internet continua la fase di stagnazione iniziata qualche mese fa, chiudendo i primi 8 mesi dell’anno in tono negativo (-3%). Leggendo il dato si può affermare che questa difficoltà derivi dalla domanda di pubblicità, piuttosto che dalla capacità dell’offerta: il numero di aziende investitrici sul *web*, cresce del 3,4% sullo scorso anno, ma si registra un calo dell’investimento medio del 7,6%.

L’indagine conoscitiva recentemente realizzata da AGCOM ha tracciato le linee di un settore molto più complesso ed articolato rispetto a quanto si pensi tradizionalmente. Si tratta di un mercato bloccato, poco efficiente e la causa - nella lettura che ne ha dato l’AGCOM - sarebbe rinvenibile nella posizione di dominanza da un lato – quello dei *media* tradizionali – della televisione che occupa sempre una quota di assoluta leadership; dall’altro – quello dei *media* digitali – di un attore come Google che spopola in tutto il segmento del *search*. Questo duopolio aumenterebbe i costi, alzerrebbe le barriere all’ingresso e spiegherebbe in buona parte perché il settore fatichi a crescere: come risultato l’Italia ha una percentuale di investimenti rispetto al PIL del Paese fra le più basse in Europa e una numerica di investitori attivi molto inferiore rispetto ai “*peers*”.

Quest’ultima rappresentazione di un mercato compresso (sia in ponderata sia in numerica) appare condivisibile, per quanto la pur rimarchevole indagine conoscitiva dell’AGCOM appaia sottostimare altre determinanti significative che limitano dimensioni e competitività del mercato italiano rispetto ai *peers*. Altre determinanti quali, sul lato dell’offerta, per esempio le deficienze e gli ostacoli del sistema distributivo con cui deve confrontarsi stampa quotidiana (che si riflettono in particolare sulla bassa incidenza degli abbonamenti rispetto agli altri Paesi Ocse) e la limitata penetrazione e il minore utilizzo di internet in Italia e, sul lato regolamentare/normativo, la congerie di norme inefficaci o sproporzionate che hanno un effetto compressivo delle opportunità di investimento efficiente nel nostro Paese.

3.2.2. Alcuni condizionamenti regolamentari, in particolare del contesto radio televisivo italiano

In Italia permane una situazione legislativa che frena (o ha frenato fino ad un recente passato) il mercato pubblicitario in ogni suo settore, compreso lo stesso mercato pubblicitario televisivo, e l'ingresso di nuovi investitori.

Affollamento pubblicitario televisivo e radiofonico limitato con normative più restrittive delle previsioni comunitarie e addirittura asimmetriche a sfavore dei *follower* più efficienti rispetto ai soggetti in posizione di leadership se non di dominanza.

In altre parole vi è una barriera alla liberalizzazione e alla equa competizione sulla qualità di messaggi pubblicitari che le diverse emittenti possono trasmettere nel corso di un'ora o nel corso di una giornata.

La quantità di messaggi pubblicitari che è stato ed è possibile trasmettere in una unità di tempo è definita dalla sequenza di norme primarie che hanno regolato il nostro mercato, a partire dalla legge n.223/90, la cosiddetta Legge Mammì e dalle successive leggi sino al Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici, Decreto legislativo 31 luglio 2005, n.177.

Questo sistema si caratterizza per tre elementi:

1. previsione di limiti di affollamento inferiori rispetto a quelli contemplati nella normativa comunitaria;
2. previsione di ulteriori limiti non previsti nella normativa comunitaria, all'articolazione territoriale della comunicazione pubblicitaria audiovisiva e radiofonica;
3. limitazione della possibilità degli attori in gioco di essere equamente competitivi attraverso l'introduzione di limiti asimmetrici che favoriscono gli *incumbent* e i soggetti in posizione di forza sul mercato e a sfavore dei nuovi operatori.

Per quanto attiene all'affollamento televisivo:

- Concessionaria pubblica (Sipra-Rai): 4% dell'orario settimanale di programmazione radiofonica e televisiva (nessun limite è previsto a livello comunitario) ed al 12% di ogni ora (contro il 20% del limite comunitario)
- Titolari di autorizzazione a trasmettere programmi TV in ambito nazionale: 15% dell'orario giornaliero di programmazione (nessun limite è previsto a livello comunitario) e 18% di ogni ora (contro il 20% del limite comunitario)
- Emittenti a pagamento: 12% ogni ora (a decorrere dal 2012) contro il 20% del limite comunitario

Per quanto attiene all'affollamento radiofonico, la normativa comunitaria non prevede alcun limite, considerando sufficiente la dinamica del mercato, mentre la normativa interna prevede una compressione forzosa dell'offerta.

Ora, mentre il minore limite di affollamento per la Concessionaria del Servizio Pubblico può apparentemente essere una misura asimmetrica giustificata dalla necessità di compensare gli effetti distorsivi sul mercato degli *aiuti di Stato*, la formula appare inefficiente rispetto ad una chiara separazione tra programmi e/o reti di servizio pubblico che potrebbero essere finanziati esclusivamente dal canone e preclusi alla pubblicità, da un lato, e programmi e/o reti commerciali, dall'altro lato, che dovrebbero essere finanziati esclusivamente dalla pubblicità e competere su un "*level playing field*". Ad esempio, le televisioni a pagamento, che non ricevono alcun aiuto di Stato, sono costrette ad un limite orario inferiore di un terzo rispetto a quello dei loro competitori *Free To Air*.

Difficoltà di segmentazione locale e assenza di efficienti stimoli allo sviluppo di un sistema di media locali efficienti

In altre parole, a livello televisivo ad esempio, su un'emittente nazionale non è possibile trasmettere in contemporanea due o più spot distinti su due o più aree geografiche distinte, differenziandosi per target, consumi, mercati relativi a ciascuna area.

Il Decreto Legislativo 177/2005 vieta sia alle televisioni sia alle radio nazionali di segmentare la propria offerta pubblicitaria a livello locale, a differenza di quanto avviene per le radio in tutti i *peer countries* e per la televisione nella maggioranza dei *peer countries*. Questo esclude di fatto dal mercato tutte le PMI poco interessate (anche per una fattore economico) ad investire a carattere nazionale e invece potenzialmente più attratte da una comunicazione locale mirata. Impedisce inoltre alle TV di moltiplicare i propri spazi televisivi e di tarare i costi alle reali esigenze degli investitori attuali e potenziali. La legge nasceva con l'obiettivo di proteggere le TV e le radio locali. L'idea era che una volta tolta la possibilità alle TV e alle radio nazionali di trasmettere a livello regionale, gli investitori si sarebbero rivolti alle televisioni locali.

Tuttavia si è verificato il contrario: gli investitori – a causa della copertura troppo limitata dell'offerta locale – si sono allontanati da queste emittenti che invece prima della legge affiancavano le TV nazionali nelle forme di comunicazione regionale sia da parte di investitori locali sia di investitori nazionali che effettuavano aree test o articolavano territorialmente la propria comunicazione.

Gli investitori e gli investimenti sulle tv locali sono pertanto diminuiti, e la normativa restrittiva introdotta "*a favore delle tv locali*" ha rappresentato un esempio di eterogenesi dei fini e di compressione inefficace del mercato. Un altro esempio di normativa inefficace e distorsiva del mercato è stata l'assegnazione dei contributi di Stato (989 milioni di euro tra il '99 e il 2011 con un picco di 162 milioni di euro

nel 2007) alle emittenti televisive locali in base alle previsioni della L.448/98; contributi a pioggia che, invece di favorire lo sviluppo di un sistema efficiente di offerta locale, hanno reso possibile la sopravvivenza di un sistema frammentato e marginale, radicalmente differente da quello formatosi negli altri Paesi. All'estero esistono esempi di piccole reti locali che hanno scelto, o sono state costrette dalla spinta del mercato, di organizzarsi in *network*; valorizzando la forza del gruppo, arrivano a coprire l'intero territorio nazionale, senza perdere la propria aderenza forte componente territoriale.



Regno Unito

L'Independent Television (ITV) è un'azienda televisiva privata britannica nata dalla fusione di più reti locali indipendenti.

Trasmette sul terzo canale terrestre analogico della televisione britannica (ITV1), oltre ad altri 5 canali (ITV2, ITV3, ITV4 e CITV Channel) sulla Televisione Digitale Terrestre e sul satellite.

È stato il primo canale a trasmettere pubblicità nel Regno Unito, visto che nelle reti BBC, essendo finanziate dal canone TV (solo quelle in Gran Bretagna) non è permessa.



Spagna

FORTA (Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos) è l'associazione delle reti televisive pubbliche di 12 comunità autonome

Obiettivo della federazione è "promuovere la cooperazione e la solidarietà tra i diversi membri, nel pieno rispetto dell'indipendenza dei suoi soci"

Le reti televisive federate partecipano alle principali gare d'appalto per l'acquisizione di diritti di emissione, si scambiano contenuti informativi, commercializzano spazi pubblicitari.

Potenziali investitori esclusi dal mercato

In Italia molti sistemi corporativi (avvocati, commercialisti, alcune società di servizi, ecc.) sono legati ancora ad una logica di cartello dalla proibizione vigente fino al 2012 di investire in pubblicità. Questa situazione ha frenato per anni la competitività di questi settori. Le Autorità competenti, a partire dall'AGCM, solo recentemente hanno cominciato ad affrontare il tema degli accordi anticompetitivi a livello associativo ed ordinistico, che vietano o rendono di fatto impossibile o comunque inefficiente l'accesso alla comunicazione pubblicitaria di molti operatori nel campo dei servizi professionali.

Negli Stati Uniti (dove il mercato degli investimenti pubblicitari è pari a circa 300 miliardi di dollari) 200 milioni vengono investiti ogni anno da circa 2.000 avvocati. Nel Regno Unito commercialisti ed avvocati investono il 39% del loro *budget* sulla radio, rappresentando l'1% degli investimenti totali. In Italia nel 2011 solo 71 studi di avvocati hanno investito per un valore complessivo pari a 940.000 euro.

Appare ora necessaria una Indagine Conoscitiva sulle autoregolamentazioni/e codici deontologici di Ordini e Associazioni e un approfondimento dell'Indagine Conoscitiva sul mercato della raccolta pubblicitaria che esamini l'impatto di tali norme di fonte autoregolamentare sul mercato italiano.

3.2.3. Il dialogo fra aziende di comunicazione e imprese va riallacciato

Investimenti pubblicitari dei gruppi "top spender" in Italia

(valori in milioni di Euro e variazione percentuale su base annua)

2010 1.957 milioni		2012 1.484 milioni	
Telecom	216 (-1,3%)	Telecom	141 (-21,9%)
Procter % Gamble	188 (+29,9%)	Vodafone	137 (-13,8%)
Ferrero	188 (+21,6%)	Ferrero	133 (-25,8%)
Vodafone	188 (+13,1%)	Fiat	131 (-25,7%)
Wind	153 (-0,6%)	Wind	130 (-15,1%)
Fiat	152 (-4,2%)	Procter & Gamble	112 (-25,7%)
L'Oreal	133 (+4,5%)	L'Oreal	101 (-21,3%)
PSA	114 (-10,3%)	Unilever	90 (-6%)
Unilever	111 (-6,7%)	Volkswagen	89 (-10%)
Barilla	104 (-7,2%)	PSA	86 (-10,1%)
Volkswagen	102 (+13,3%)	Barilla	85 (-10,2%)
Bolton	82 (+10,2%)	Eni	64 (-6,7%)
Nestlé	78 (+20,4%)	Keckitt Benckiser	63 (-13,5%)
Perfetti Van Melle	74 (-3,9%)	GM	62 (-4,6%)
Ford	74 (-3,6%)	Sky	60 (+17,1%)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen

Calano gli investimenti pubblicitari dei principali inserzionisti in Italia: si va verso la ricerca di efficienza, soprattutto su TV e web. I 3 grandi attori della telefonia restano nei primi 5 posti sia nel 2010 che nel 2012. Fra gli investitori *top spender* solo Sky Italia ha aumentato gli investimenti.

Se fino a qualche anno fa gli inserzionisti facevano piani annuali di comunicazione, oggi sempre più spesso si pianifica su base trimestrale o addirittura mensile, una scelta che più facilmente si espone alle fluttuazioni anche di brevissimo termine del mercato che impediscono una visione strategica di lungo termine

La flessione del numero di inserzionisti in Italia, concentrato sul segmento dei piccoli medi operatori che risulta un vettore chiave del crollo nel mercato, testimonia come i freni regolamentari di cui al precedente capitolo 3.2.2 inneschino un perverso effetto moltiplicatore della congiuntura negativa. Nei primi 8 mesi del 2013, il saldo tra le imprese che sono entrate e uscite dal mercato dell'advertising è pari a -1.524, mentre quelle investitrici hanno ridotto mediamente del -6,2% il *budget* per la comunicazione.

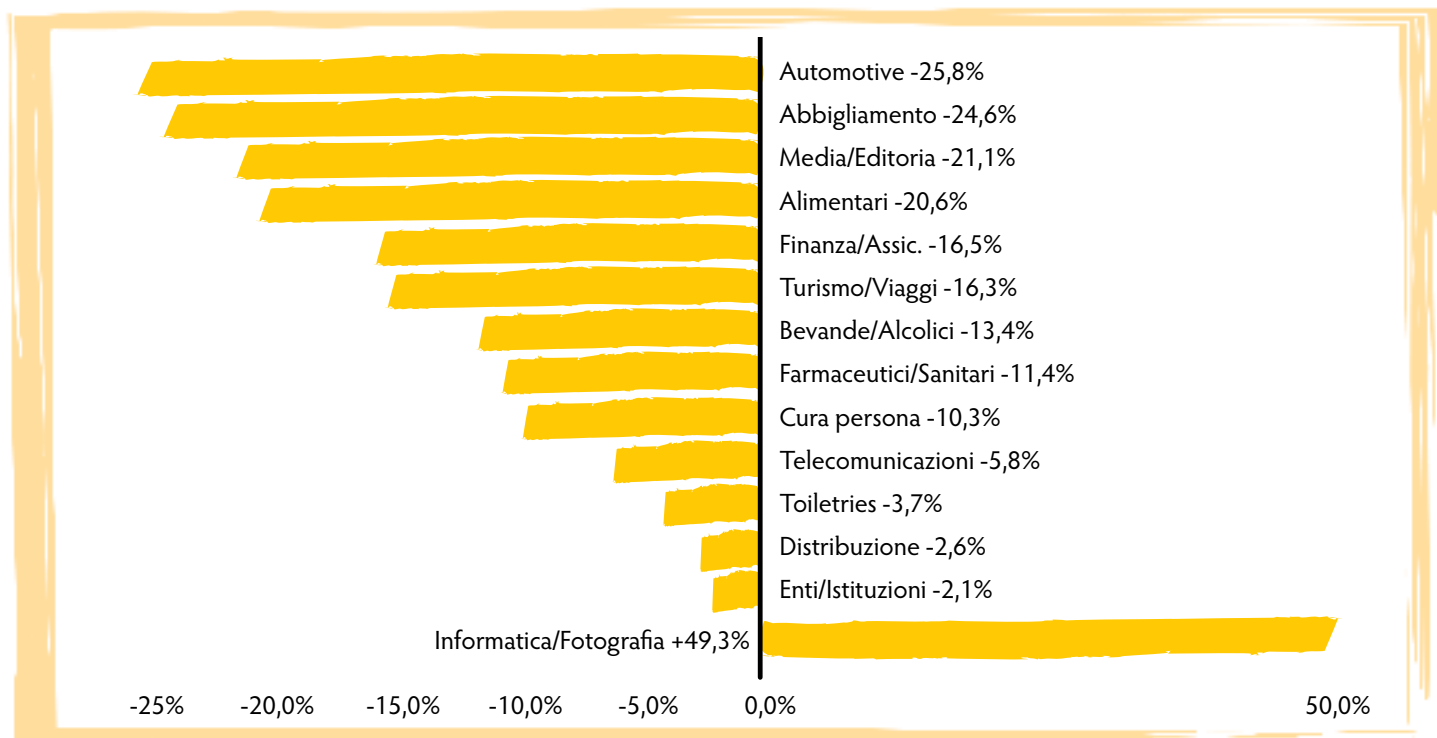
Un'ulteriore distorsione del mercato è data da sempre più frequenti fenomeni di *dumping* da parte di alcuni *big spender*. Le aziende del settore della comunicazione faticano a vedere riconosciuto il valore della propria professionalità: l'effetto è un problema di forte decadenza della qualità dei messaggi.

Persiste inoltre una crisi di competenza nel mercato: la generale mancanza di interlocutori di valore all'interno della aziende già clienti o potenziali rende più complesso costruire soluzioni di valore e di ampio respiro, sostenute da una visione strategica solida e condivisa. Molte aziende italiane di eccellenza – ma ancora troppo legate ad una cultura manageriale padronale – continuano a vendere con successo la propria competenza, ma non la comunicano in modo efficace o non la comunicano del tutto. Manca una cultura che esalti e faccia leva sul valore della marca.

Le aziende di comunicazione da parte loro non si sono adattate pienamente al cambiamento delle esigenze dei clienti o all'insorgere di nuove. Da una parte servono nuove competenze da immettere nel settore della comunicazione, dall'altra serve un livello più alto di *education* degli *spender*: il contributo del settore della comunicazione alla crescita di una Impresa deve essere meglio valorizzato presso i clienti, in termini di competenze e di attività connesse.

Spesa pubblicitaria per settore

(variazione percentuale, gennaio/agosto 2012 vs. 2013)



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen

Come nel 2012, così anche nei primi 8 mesi di quest'anno tutti i principali settori merceologici continuano a ridurre i propri investimenti pubblicitari.

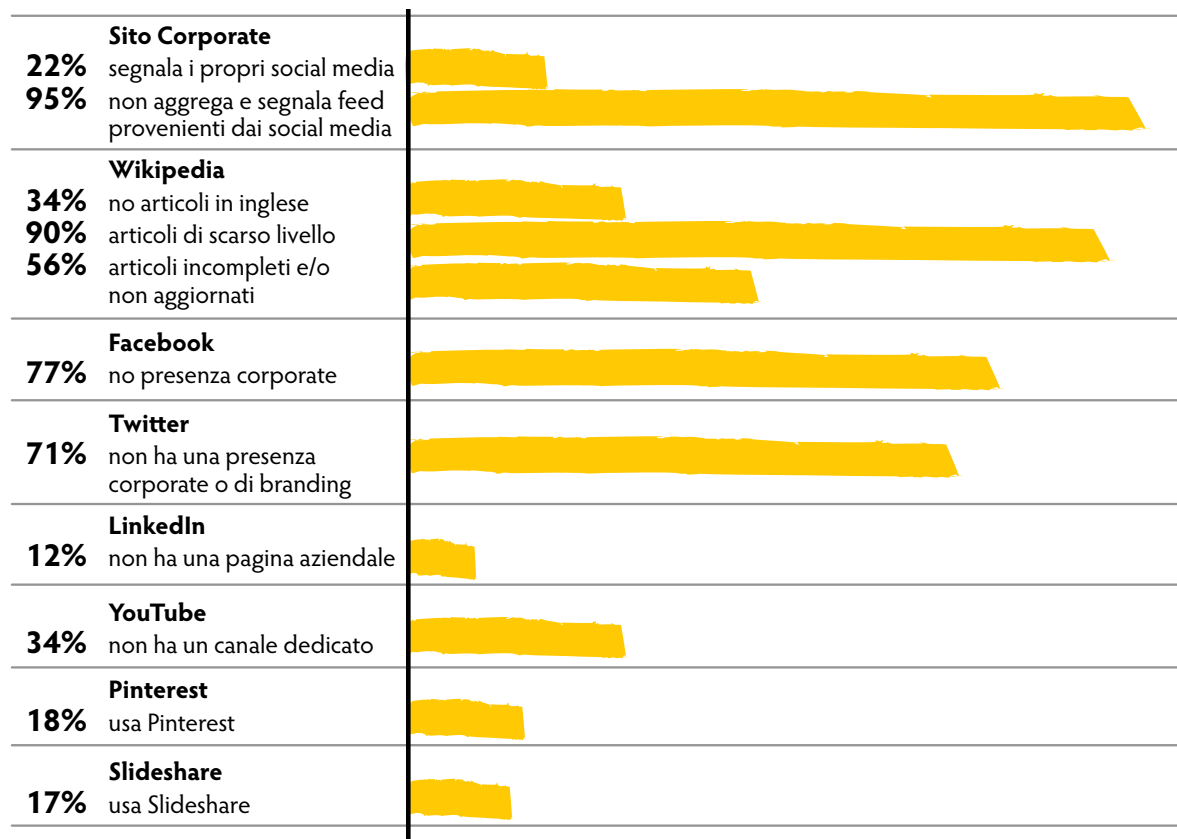
Il calo è generalizzato ed i risultati peggiori si registrano nel settore automobili (-25,8%) ed abbigliamento (-24,6%). Calo meno drastico per telecomunicazioni, toiletries e distribuzione che si mantengono sotto la doppia cifra. L'unico settore in crescita rimane l'informatica (+49,3%), grazie agli investimenti derivanti dalla forte competitività sulla proposta di *smartphone* e *tablet*.

3.2.4. Il mercato digitale cresce, ma le imprese sono ancora poco social

Nonostante i segnali poco incoraggianti di questi primi mesi, questo segmento continua a crescere a ritmi sempre interessanti. Entro il 2015 il mercato digitale potrebbe raddoppiare il proprio volume di affari, raggiungendo circa 1,6-1,8 miliardi di euro, costituendo quindi un 20-22% di un mercato che ci si augura possa tornare a circa 8 miliardi complessivi.

Internet cresce, ma le aziende italiane utilizzano ancora troppo poco piattaforme di comunicazione *social* per raggiungere i consumatori ed aggredire il mercato.

Le aziende italiane e i *social media*



Fonte: indagine realizzata da Lundquist, 2013

All'inizio di quest'anno la società di consulenza Lundquist ha pubblicato i risultati di una indagine condotta su un campione di 100 fra le più importanti aziende italiane. I dati più significativi segnalano che oltre il 70% delle aziende non è presente con un account ufficiale né su Facebook, né su Twitter; solo il 22% rimanda dal proprio sito *corporate* verso i propri *social network*; il 90% delle pagine Wikipedia sono di scarso livello e non comunicano informazioni essenziali per i vari *stakeholder*.

Le aziende più evolute nell'utilizzo di *social media* (in ordine alfabetico) sono: Barilla, Bnl, Edison, Enel, Eni, Fiat, Finmeccanica, Pirelli, Telecom Italia, Unicredit.

Il vero valore aggiunto sarebbe creare un dialogo con il pubblico, stimolare l'interesse degli utenti, coinvolgerli a partecipare alle discussioni. Le aziende usano i *social* principalmente come una vetrina. Sarebbe opportuno invece che questa esposizione venisse inserita in una chiara strategia di *marketing*, un piano di comunicazione complessivo che attribuisca attività e risorse sulla base di una decisione ponderata.

La *web reputation* dell'azienda è sempre più importante: il proliferare sui principali *social network* di profili non ufficiali, fuori dal controllo dell'azienda o abbandonati è un danno che va valutato ed evitato in tempo

3.3. Il mercato del lavoro in Italia e le prospettive per i giovani

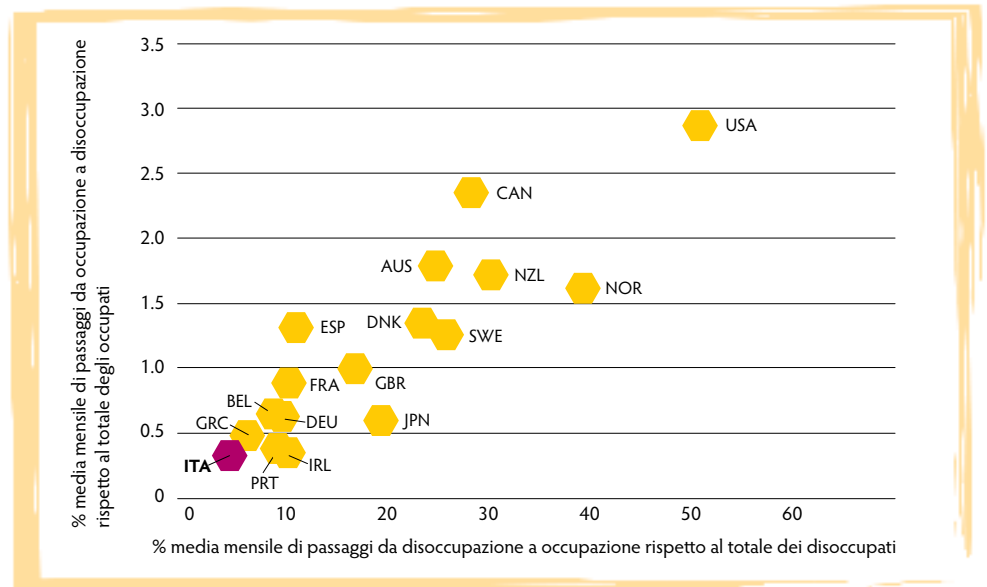
3.3.1. Il mercato del lavoro in Italia è poco flessibile

Scarsa flessibilità

La situazione occupazionale in Italia si è fatta negli ultimi anni sempre più complessa. Se confrontiamo a livello internazionale la ciclicità della disoccupazione su base mensile, il nostro Paese presenta un elevatissimo livello di rigidità sia in entrata che in uscita, al contrario per esempio del mercato del lavoro statunitense che risulta il più flessibile del campione.

Ciclicità della disoccupazione su base mensile

(valori percentuali)



Fonte: OECD, 2012

In media ogni mese in Italia circa il 5% sul totale dei disoccupati trova un'occupazione e meno dello 0,5% degli occupati diventa disoccupato.

Flessibilità in ingresso ed in uscita, sicurezza dei servizi per l'impiego e sicurezza sociale per la disoccupazione, sono i temi al centro del dibattito politico sul lavoro. Le riforme finora realizzate non hanno ancora trovato una soluzione convincente

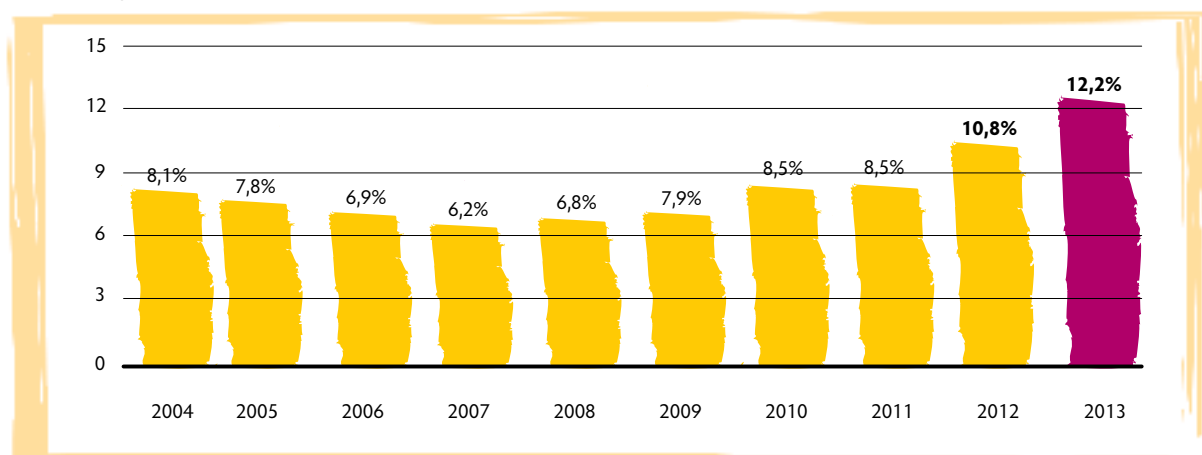
Anche la recente riforma Fornero era partita con l'obiettivo di ridurre (o meglio regolamentare) la flessibilità in entrata ed aumentare la flessibilità in uscita. In realtà le norme introdotte hanno ottenuto un effetto diverso. È aumentata la flessibilità in entrata – visto che il ventaglio di possibilità contrattuali è rimasto ampio, anche se più normato – mentre la flessibilità in uscita presenta ancora delle criticità dovute al fatto che permangono diverse forme di *forzatura al reintegro* anche in caso di licenziamento giustificato. In Germania per esempio la decisione circa la legittimità o meno del reintegro è rimessa all'arbitrato di un giudice.

3.3.2. L'aumento della disoccupazione ha carattere strutturale

Gli occupati sono 22 milioni 498 mila, in diminuzione dell'1,5% rispetto ad un anno fa (-347 mila unità); anche il tasso di occupazione – pari al 55,8% – ha conosciuto una lieve flessione: è diminuito infatti dello 0,8%.

Tasso di disoccupazione tra i 15 e 64 anni in Italia

(valori percentuali, 2004/2013)



Fonte: rielaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Eurostat
ultimo dato disponibile: maggio 2013

Negli ultimi 5 anni i disoccupati sono passati da 1 milione e 506 mila unità del 2007 a 3.127.000 del 2013: un aumento di 1 milione e 621 mila unità con un aumento del 14,5 % solo nell'ultimo anno

A questi vanno sommate le cosiddette “forze lavoro potenziali” (ovvero gli individui che non cercano attivamente un lavoro, ma sono disponibili a lavorare e le persone che cercano lavoro, ma non sono subito disponibili) in crescita di oltre 403 mila unità.

Tasso di occupazione, disoccupazione in Italia

(valori percentuali, 2013)

	Valori percentuale	Variazioni tendenziali
Tasso di occupazione 15-64 anni	55,8	- 0,8
Tasso di occupazione	12,2	1,5
Tasso di disoccupazione 15-24 anni	40,1	5,5
Tasso di inattività 15-64 anni	36,3	- 0,2

Fonte: rielaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Istat 2013

Il tasso di disoccupazione italiano si attesta quindi attualmente a 12,2% (agosto 2013), in aumento di 1,5 punti percentuali su base annua: il valore più elevato che sia stato registrato in Italia dal 1977.

Il numero di individui inattivi tra i 15 e i 64 anni è diminuito di 0,8% rispetto a dodici mesi prima (-113 mila unità); il tasso di inattività si attesta al 36,3%, in diminuzione di 0,2% su base annua.

Alcuni economisti hanno sottolineato come questa evoluzione del mercato del lavoro faccia pensare ad un aumento del tasso di disoccupazione di carattere – almeno in parte – strutturale. In questo scenario vi è il rischio che molti di coloro che sono stati espulsi dal mercato o che non sono ancora riusciti ad entrarvi, restino a lungo fuori dal processo produttivo.

Per una distorsione del mercato del lavoro, l'aumento dei lavoratori disoccupati non va a colmare i posti vacanti esistenti. Nel corso dell'ultimo anno tuttavia si è registrata una decisa riduzione del tasso di posti vacanti, che deriva da un lato dalla maggiore disponibilità dei lavoratori ad accettare impieghi precedentemente meno ambiti, ma anche dal restringimento del numero di opportunità di lavoro.

La percentuale di coloro che sono disoccupati da oltre 12 mesi ha continuato ad ampliarsi, soprattutto nel corso del 2012. Secondo il rapporto sul mercato del lavoro di CNEL *“la persistenza nello stato di disoccupato da parte di un numero elevato di persone ha effetti sull'accumulazione di capitale umano, ed erode il potenziale di crescita del sistema anche perché di sovente prelude all'abbandono del mercato, per passaggio verso l'inattività oppure induce scelte di migrazione verso l'estero. Questo fenomeno sta acquisendo un rilievo crescente negli ultimi anni, perché il caso italiano si distingue per aver registrato il maggiore incremento del tasso di disoccupazione strutturale all'interno delle corti più giovani”*.

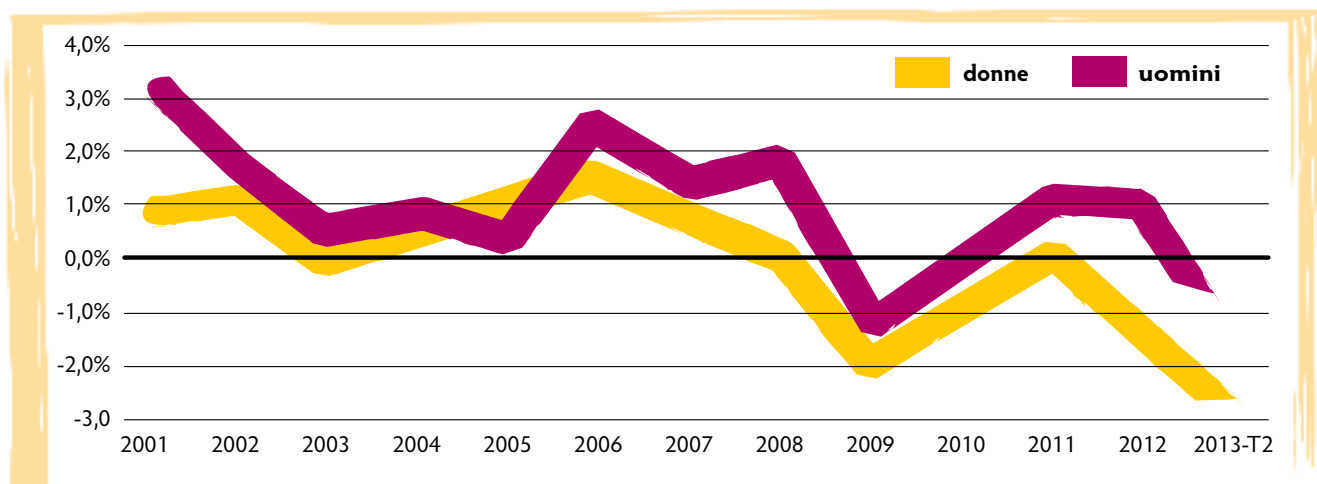
Per riportare il tasso di disoccupazione all'8% entro il 2020, si stima che il tasso di crescita del PIL debba superare il 2% annuo. Le previsioni del Governo vedono una ripresa a partire dal 2014: riuscirà il nostro sistema produttivo a realizzare un simile risultato?

	2013	2014	2015	2016	2017
PIL	- 1,7	1	1,7	1,8	- 1,7

3.3.3. Aumentano le donne attive, ma faticano a entrare stabilmente nel mondo del lavoro

Tasso di disoccupazione tra i 15 e 64 anni in Italia

(valori percentuali, 2004/2013-T2)



Fonte: rielaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Eurostat

I tassi di occupazione maschile e femminile registrano rispetto a 12 mesi fa un andamento di segno opposto.

L'occupazione maschile è diminuita del 2,8% su base annua (agosto 2013), mentre l'occupazione femminile è cresciuta dello 0,4%. Il tasso di occupazione maschile – pari al 64,7% – è diminuito dell'1,9% in un anno, mentre quello femminile – pari al 47,1% – è aumentato dello 0,3%.

Anche tra 2010 e 2011 si era assistito ad un aumento del numero di donne occupate: sul totale degli occupati, la componente femminile era passata dal 38% del 2000, al 40% del 2008 fino al 41% del 2012. La ricerca attiva di lavoro ha contribuito tuttavia a fare incrementare nell'ultimo triennio la quota di donne disoccupate (dal 9,7% nel 2010 al 12% nel 2012). Anche quest'anno si osserva una crescita dell'inattività tra gli uomini (+1,7%) e un calo tra le donne (-2,1%).

È da sottolineare che soprattutto nel primo trimestre del 2013 la crisi occupazionale ha colpito sensibilmente anche le donne, che fino a quel momento avevano resistito: a marzo in un solo mese l'Istat aveva contato 70 mila donne in meno al lavoro. I numeri della disoccupazione indicano infatti un aumento sia per gli uomini (+1,7%) sia per le donne (+1,0%). Nell'ultimo anno il tasso di disoccupazione maschile – pari all'11,7% – è aumentato dell'1,9%, mentre quello femminile – pari al 12,9% – è aumentato di 0,9.

3.3.4. Il mercato del lavoro duale non premia i giovani

L'Italia ha un mercato del lavoro duale: una parte dei lavoratori sono largamente garantiti contro i rischi d'impiego, possono contare sulla cassa integrazione e su una relativa stabilità del rapporto di lavoro garantita da un rigido sistema di regole. Un'altra parte – composta prevalentemente da giovani – non gode di altrettanti diritti.

Nel 2012 i lavoratori delle classi più anziane (55-64 anni) sono aumentati di quasi 277 mila unità rispetto all'anno precedente, dei quali la maggior parte occupati (+6,8% rispetto al 2011). L'invecchiamento della popolazione attiva si ripercuote sul *turnover* del circuito produttivo perché riduce la domanda di rimpiazzo delle persone che vanno in pensione, anche e soprattutto per effetto delle riforme pensionistiche.

Negli ultimi anni la parte più giovane della popolazione è risultata più colpita delle altre dal deterioramento del mercato del lavoro. Secondo il CNEL nel 2012 è aumentata la partecipazione al lavoro dei giovani (tra i giovani 15-29 anni, il tasso di attività è in aumento, nonostante rappresentino meno del 7% degli attivi, mentre gli over 55 sono ormai più del 12%) e ciò ha concorso ad elevare ulteriormente il tasso di disoccupazione, e a ridurre significativamente le opportunità di ottenere o mantenere un impiego.

L'aumento del tasso di disoccupazione degli ultimi anni si è accompagnato ad un incremento della quota di disoccupati di lunga durata, in cerca di lavoro da almeno 12 mesi, che ormai rappresenta il 49% dei giovani in cerca di lavoro.

I giovani che hanno da poco completato gli studi impiegano troppo tempo per la fase di inserimento professionale e non riescono a mettere a frutto le competenze acquisite durante il percorso scolastico

Parallelamente le opportunità di ottenere o mantenere un impiego si sono significativamente ridotte: tra il 2007 e il 2012 il tasso di occupazione dei giovani fra i 15 e i 29 anni è diminuito di circa il 7%, e solo nell'ultimo anno è sceso di 1,2%, mentre quello della fascia compresa fra 30 e 64enni è rimasto sostanzialmente stabile nel 2012.

3.3.5. I giovani che lavorano sono sempre più spesso sotto-inquadrati

È evidente che i giovani sperimentino grosse difficoltà nella transizione verso il mercato del lavoro una volta concluso il percorso di studi. Solo il 54,3% dei giovani laureati o diplomati (tra i 20 e i 34 anni) lavora entro 3 anni dalla conclusione del proprio percorso di formazione: un valore inferiore di oltre il 20% rispetto alla media europea. In Italia si è osservato un marcato peggioramento: dal 2007 al 2012 l'indicatore è sceso del 12%.

Occupati 20-34 anni che risultano sottoinquadrati per titolo di studio, genere e area geografica

(valori percentuali, 2012)

	Laurea	Diploma	Totale
Maschi	37,4	60,8	54,9
Femmine	62,6	39,2	45,1
Nord	56,1	44,1	47,1
Centro	22,5	23,2	23,1
Sud	21,9	32,8	30,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNEL

Distinguendo per titolo di studio emerge che i tassi di occupazione dei giovani a 3 anni dalla conclusione degli studi sono più elevati per i laureati rispetto ai diplomati (64% e 46,2% rispettivamente), e che il divario diplomati-laureati si è allargato nel corso degli ultimi cinque anni. La laurea consente ancora di entrare nel mondo del lavoro con maggiore decisione, anche se per entrambi i titoli di studio siamo ancora molto lontani dalle medie europee. I giovani laureati italiani sempre più spesso risultano sotto-inquadrati (vanno a ricoprire mansioni che tendenzialmente potrebbero essere occupate anche senza laurea), dando luogo al fenomeno dell'*overeducation*, che emerge appunto confrontando il titolo di studio e la professione svolta. Il 45,2% per cento dei laureati tra i 20 e i 34 anni svolge un lavoro non coerente con quanto studiato e il rischio è ancora maggiore per le donne. È un fenomeno che coinvolge indistintamente tutti i giovani, con una incidenza ancora maggiore sui diplomati.

Ai giovani va riconosciuto il merito di sapersi adattare a lavori meno qualificati, spesso inquadrati a forme contrattuali poco garantite. Tuttavia un maggiore allineamento fra titolo di studio, competenza e professione garantirebbe di immettere nel sistema produttivo un capitale umano di qualità e a maggior valore aggiunto.

3.3.6. La quota di giovani NEET

è sempre più consistente e genera costi difficilmente sostenibili per il Sistema Italia

La quota di ragazzi che non hanno un'occupazione e al tempo stesso non sono a scuola o in formazione è fra le più alte in Europa (siamo secondi solo alla Bulgaria). È il cosiddetto fenomeno dei NEET (*not in employment, education or training*) che ha raggiunto dimensioni più che preoccupanti. Se osserviamo la fascia compresa fra 15 e 24 anni, la quota di giovani coinvolta è pari al 21,1%, circa 1.200.000 persone. Se si osserva la fascia fra i 15 e i 29 anni la quota sale al 23,9% che in termini assoluti significa 2.256.000 persone.

Quota di giovani NEET (*neither in employment or education*) e costo stimato

(valori percentuali, 2012)

Paese	15-24 anni		15-29 anni	
	% pop.	costo (% PIL)	% pop.	costo (% PIL)
Italia	21,1	0,9	23,9	1,5
Germania	7,7	0,3	9,6	0,5
Spagna	18,8	0,9	22,6	1,8
Francia	12,2	0,5	15,0	0,9
Europa	13,2	0,6	15,9	1,2

Fonte: rielaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Istat

Molti sono alla ricerca attiva di lavoro (42,9%), circa un terzo sono forze di lavoro potenziali (cioè cercano lavoro, ma non attivamente, o non lo cercano ma si dichiarano disponibili a lavorare) e il restante 27,2% sono inattivi che non cercano lavoro e non sono disponibili a lavorare.

La situazione nel Mezzogiorno rimane quella più critica: un giovane su tre che risiede in questa area è NEET, contro 1 su 6 nel Nord e 1 su 5 nel Centro. Al Sud sono anche meno numerosi i NEET alla ricerca attiva di lavoro (36% contro il 46% al Centro-Nord).

Il mancato inserimento di questi giovani nel mercato del lavoro non significa una perdita solo in termini di competenze. Si stima infatti che l'incidenza negativa sul PIL del Paese sia pari a 1,5%, ovvero quasi 24 miliardi di euro

3.3.7. Il mondo della comunicazione vuole restare attrattivo per i giovani

Attualmente in Italia esiste una frattura fra il mondo delle Istituzioni ed il mondo della piccola e media impresa di cui il tessuto industriale italiano è costellato.

Si può parlare di un vero e proprio problema di comunicazione dato che in particolare il Diritto del Lavoro dialoga esclusivamente (e spesso male) solo con le grandi Imprese

I problemi delle Aziende di comunicazione in materia di lavoro e contrattualistica connessa sono principalmente due:

- Le Imprese come WPP sono particolarmente soggette a picchi irregolari di lavoro in concomitanza di commesse importanti o in funzione della stagionalità. La gestione di questi picchi con i soli contratti a termine sta generando più cause da parte dei lavoratori verso l'azienda che episodi di successo e soddisfazione reciproca
- Il mestiere e le competenze di chi opera nel settore della comunicazione si evolvono e cambiano ad un ritmo sempre crescente: le competenze che hanno determinato il successo negli anni '80 ora non sono più adeguate ai clienti ed al mercato. Molte realtà faticano a valorizzare il contributo di risorse *senior* con competenze non più adeguate al contesto attuale, sostenendo tutti gli alti costi connessi, mentre all'esterno giovani molto competenti e volenterosi faticano ad entrare nel mondo del lavoro e ancora di più in un mercato che negli ultimi anni si sta contraendo sempre più.

3.3.8. Alcune soluzioni sono allo studio o già in fase sperimentale

Youth Guarantee è il piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, da complessivi 6 miliardi, per il periodo 2014-2020, destinato a Paesi con il tasso di giovani senza lavoro superiore al 25%. Sulla carta la dote per l'Italia dovrebbe essere di circa 500-600 milioni.

Secondo le disposizioni varate ogni Paese deve impegnarsi a garantire ai giovani fino a 25 anni un'offerta "*qualitativamente valida di lavoro, di proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio*" entro 4 mesi dall'uscita dall'istruzione o dal lavoro.

Negli ultimi anni si parla tanto di *welfare*, un sistema sociale che garantisca a tutti i cittadini la fruizione dei servizi sociali ritenuti indispensabili e che nel mondo del lavoro diventa spesso un sistema di

assistenza passiva dei lavoratori disoccupati attraverso il sostegno del loro reddito.

Per sostenere il rientro nel mercato del lavoro di tutte le persone ai margini, servirebbe piuttosto un *workfare*, un sistema che incentivi verso il lavoro, caratterizzato dalla centralità del lavoro e dell'impegno attivo del lavoratore disoccupato alla ricerca di una nuova occupazione. Tale sistema basato su un assetto pro-attivo o promozionale delle tutele del lavoratore in caso di disoccupazione si caratterizza per:

- un controllo periodico sulla permanenza nello stato di disoccupazione involontaria dei soggetti che percepiscono indennità
- una effettiva disponibilità da parte del lavoratore disoccupato a iniziare in breve tempo un lavoro
- l'ampliamento della definizione di lavoro "accettabile", riducendo la possibilità di rifiutare occasioni di lavoro (come avviene per esempio in Germania)
- programmi formativi o di reinserimento lavorativo a frequenza obbligatoria per i soggetti che percepiscono l'indennità di disoccupazione, con certificazione finale del risultato ottenuto
- la perdita del diritto al sostegno del reddito nel caso di rifiuto delle azioni di formazione, di altra misura o occasione di lavoro di prestazioni di lavoro irregolare

Per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, in Francia ed in Italia si sta sperimentando la cosiddetta *staffetta generazionale*.



Francia

Come funziona: il *contrat de génération* assegna un contributo di 4.000 euro annui per 3 anni (2.000 euro per l'assunzione, 2.000 euro per il mantenimento del dipendente senior) per assumere un under 26 anni e portare fino alla pensione un dipendente di almeno 57 anni.

A chi è rivolto: imprese con meno di 300 dipendenti. Le grandi aziende sono tenute invece a definire un accordo intergenerazionale in base alla propria dimensione, pena sanzioni.

Fondi a disposizione e target: 1 miliardo di euro per siglare 500.000 contratti entro il 2017.

Obiettivi: garantire stabilità lavorativa al giovane, mantenere il posto di lavoro del lavoratore, non perdere competenza e produttività per l'azienda.



Italia

Come funziona: l'azienda propone ai lavoratori a 3 anni dalla pensione di trasformare il proprio contratto in un part-time, assumendo un giovane (apprendistato, a tempo indeterminato o determinato).

Dove: in Lombardia (a breve anche i Piemonte in Emilia Romagna, nel Lazio, nelle Marche e in Friuli Venezia Giulia) e in alcune grandi aziende come Bayer, Techint e Campari. La soluzione è allo studio del Governo per essere estesa a livello Paese.

Fondi: in Lombardia, 3 milioni di euro stanziati dalla Regione per sostenere i contributi del dipendente che accetta il part-time e i costi di assunzione del giovane.

Ostacoli: alcune simulazioni dell'Inps hanno previsto costi molto elevati per la realizzazione del progetto a livello nazionale. Per questo la proposta è ancora allo studio del Governo che pensa di stanziare dai 10 ai 12 miliardi di euro, senza contare i fondi UE per sostenere la *youth guarantee* (circa 500 milioni).

Sia perché si tratta ancora di una sperimentazione (e non si conoscono i termini entro i quali si avranno risultati interessanti ai fini statistici) sia perché almeno nella forma francese questa soluzione non immette nuovo lavoro nel sistema produttivo, la *staffetta generazionale* non può essere considerata una scelta risolutiva.

Per includere i giovani nel mercato del lavoro, accanto ad iniziative spot, servono misure per coinvolgere le Imprese e abbassare i costi del lavoro giovanile e iniziative per rilanciare l'employability dei giovani

La Germania presenta uno dei tassi di disoccupazione giovanile più basso in Europa (7,6%). Il motivo sembra risiedere nell'introduzione (già nei primi anni dopo la riunificazione) di un sistema di formazione cosiddetta *duale* per meglio collegare l'uscita dalla formazione e l'ingresso nel mondo del lavoro.



Germania

La formazione duale nel modello tedesco

è un **patto nella formazione tra imprese e sindacato per il sostegno dei percorsi di apprendistato**. I giovani alternano lavoro per un'azienda e formazione teorica presso istituti specializzati, regolamentata a livello dei singoli Lander. I profili professionali riconosciuti dalla Legge sulla Formazione – Berufsbildungsgesetz del 2009 sono 350.

Cosa fanno i giovani:

- Scelgono la propria specializzazione
- Studiano e lavorano per 2 o 3 anni
- Percepiscono fino a 1.150 euro al mese, quasi i 2/3 della retribuzione di un lavoratore assunto con contratto pieno
- Non devono sostenere nessuna spesa

Cosa fanno le Istituzioni:

- Lo Stato è garante dell'adeguatezza della formazione professionale e finanzia tutte le spese del giovane in apprendistato
- Le Regioni forniscono le proprie competenze nell'istruzione scolastica e accademica
- Una volta terminato il periodo di formazione, la legge tedesca non obbliga il datore di lavoro all'assunzione

Tasso di disoccupazione giovanile 7,6%

Cosa fanno le Imprese:

- Finanziano l'apprendistato al loro interno, i costi dell'esame finale e del diploma
- Si avvalgono di manodopera che accetta salari più bassi di un lavoratore normale
- Al momento della stipula di un contratto regolare il salario sarà inferiore rispetto a quello che richiede un lavoratore proveniente da un'altra azienda

Il nuovo Decreto Lavoro varato dal Governo Italiano proprio in queste settimane prevede diverse manovre che mirano a riavvicinare Imprese e giovani in cerca di lavoro.



Italia

Il nuovo Decreto Lavoro del Governo Italiano

è Il nuovo Decreto Lavoro del Ministro Giovannini prevede **un nuovo incentivo temporaneo per le imprese che assumono giovani**, aumentando l'occupazione complessiva dell'Azienda..

Come funziona:

- Consiste in **uno sgravio contributivo pari ad 1/3 della retribuzione fino a un massimo di 650 euro e fino a 18 mesi** o 12 mesi nel caso di trasformazioni di contratti a termine in rapporti a tempo indeterminato.
- È rivolto ad aziende che assumano a tempo indeterminato fra il 7 agosto 2013 e il 30 giugno 2015 **giovani fra i 18 e 29 anni privi di impiego da almeno sei mesi**

o senza un diploma di scuola media superiore.

- Il Governo ha stanziato **794 milioni di incentivo sperimentale** per promuovere contratti a tempo indeterminato di circa 100.000 giovani (148 per il 2013, 248 per il 2014 e il 2015 e 150 milioni per il 2016). Quasi 500 milioni sono destinati alle Regioni del Sud.

Tasso di disoccupazione giovanile 40,1%

La risposta delle Imprese:

- A inizio ottobre si è tenuto il primo *Click Day*, giornata dedicata a raccogliere le candidature online delle Imprese.
- Nella prima ora si è registrato un ritmo di arrivo di 1 richiesta al secondo.
- **Nelle prime 3 ore di avvio delle prenotazioni le domande sono state oltre 5.500.**

Formazione, apprendistato, forme diverse di orientamento e avviamento al lavoro consentono da un lato ai giovani di presentarsi sul mercato del lavoro con sicurezza, dall'altro alle Imprese di attingere ad un bacino di competenze 'giovani' ed aderenti alle esigenze del business.

Nei prossimi anni un ruolo decisivo sarà giocato dai servizi per l'impiego che dovranno offrire una concreta proposta di lavoro o un'esperienza di formazione o di tirocinio: integrazione tra mondo del lavoro e della formazione che crei un network tra gli attori chiave anche a livello locale, appare essere la via indispensabile da percorrere per poter massimizzare l'impatto delle scelte dei singoli Stati membri nell'assicurare un modello di garanzia per i giovani.



Italia

I Centri per l'impiego in Italia

- Sono **553 con 6.600 dipendenti** (1 ogni 200 disoccupati, Germania 27, UK 43, Francia 59).
- Nell'ultimo anno hanno servito 2.651.000 persone, ma con scarsi risultati: il 60% degli utenti non ha avuto dopo 24 mesi alcuna offerta di lavoro e 1/3 non ha neppure pianificato un percorso di orientamento: **solo il 2,7% ha trovato lavoro**.
- L'Italia dedica al settore **lo 0,03% del PIL, ovvero 200 euro all'anno per ogni disoccupato** (Francia 2.220 e Germania 3.000, 0,37% del PIL).



Finlandia

Il modello di eccellenza della Finlandia

Il Centro per l'Impiego è obbligato entro 3 mesi a:

- costruire un piano personale per il giovane
- valutare i fabbisogni formativi ed economici per poterlo supportare nella ricerca del lavoro
- offrire un lavoro, un'attività formativa o attivare altre misure per migliorarne l'occupabilità

L'83,5% dei giovani disoccupati iscritti è stato inserito in programmi di garanzia e il **79,2% ha avuto accesso a opportunità di occupazione**.

Anche in Svezia, secondo uno studio condotto nel 2008 dall'Istituto di Valutazione delle Politiche del Mercato del Lavoro, i giovani fino ai 24 anni (inclusi nel programma) hanno trovato lavoro più facilmente e rapidamente rispetto ai maggiori di 24 anni seppure anch'essi iscritti ai Centri per l'Impiego (ma non inclusi nel programma).

