

MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS DELL'ITALIA  
PER MIGLIORARNE ATTRATTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO PER L'AZIONE  
IL SISTEMA ITALIA E I FATTORI CHIAVE  
DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ

1. L'ATTRATTIVITÀ COME MOTORE DELLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA PAESE
2. I MOTORI DEL CAMBIAMENTO DELLO SCENARIO GLOBALE
  - 2.1. SVILUPPO TECNOLOGICO E SCIENTIFICO
  - 2.2. ACCELERAZIONE
  - 2.3. GLOBALIZZAZIONE
  - 2.4. MUTAMENTO PROGRESSIVO DEL MIX DEMOGRAFICO
3. I FATTORI CHIAVE DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ
4. LA PROSPETTIVA CULTURALE: LA CULTURA PRO-BUSINESS

## 1. L'ATTRATTIVITÀ COME MOTORE DELLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA PAESE

**Attrattività e competitività sono alla base dello sviluppo del Paese**

**L'Italia è fanalino di coda in Europa nella capacità di attrarre IDE**

→ L'attrattività è la nuova frontiera della competizione globale tra realtà territoriali analoghe che devono confrontarsi tra loro per attrarre investitori.

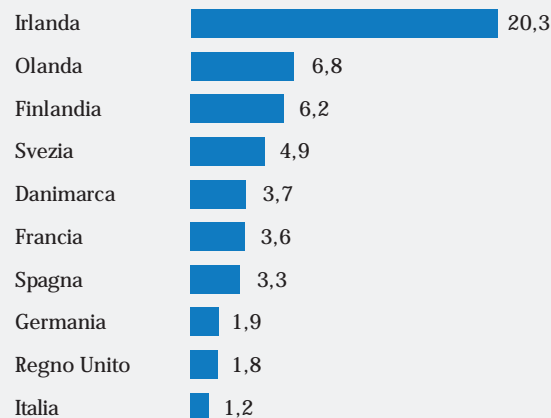
La competitività del nostro Paese subisce i contraccolpi di un trend negativo che si protrae da anni penalizzando l'immagine del Paese nel confronto con i nostri principali competitor.

Da un lato, infatti, l'Italia si posiziona agli ultimi posti nelle principali classifiche di competitività internazionali: in più tale posizionamento tende a peggiorare di anno in anno.

→ Dall'altro lato, il nostro Paese è il fanalino di coda fra le nazioni industrializzate (non solo europee) nella capacità di attrarre tanto Investimenti Diretti Esteri (IDE) produttivi e strategico-operativi quanto investimenti in Ricerca e Sviluppo.

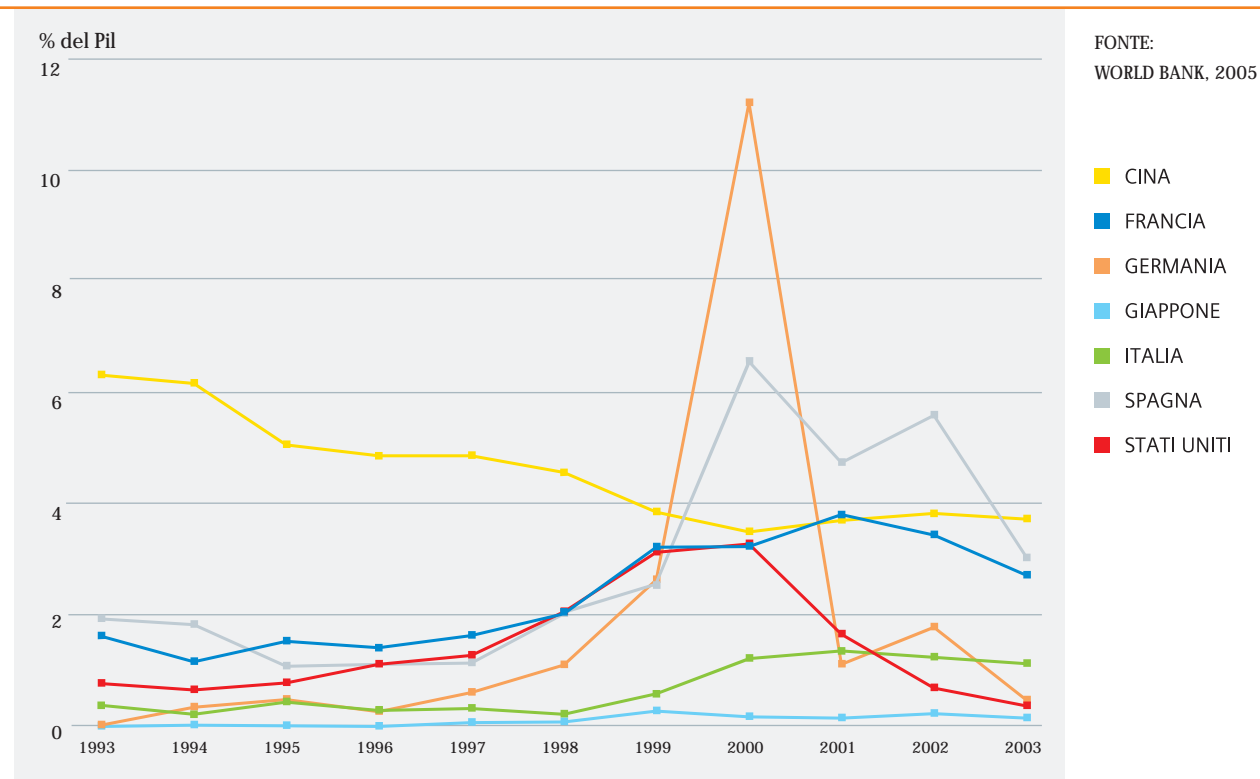
**Investimenti Diretti Esteri nei principali Paesi europei, 2002 (% del Pil)**

FONTE:  
WORLD BANK,  
"WORLD  
DEVELOPMENT  
INDICATORS",  
2004



Nonostante l'andamento delle destinazioni degli investimenti esteri verso Europa e Stati Uniti sia in calo a favore delle economie in via di sviluppo, l'attrazione dell'Italia di IDE registratasi negli ultimi anni o l'ammontare dei flussi di IDE in entrata in rapporto al Prodotto Interno Lordo rimane molto bassa.

Andamento dei flussi di IDE attratti negli ultimi 10 anni dall'Italia e dai nostri principali competitor



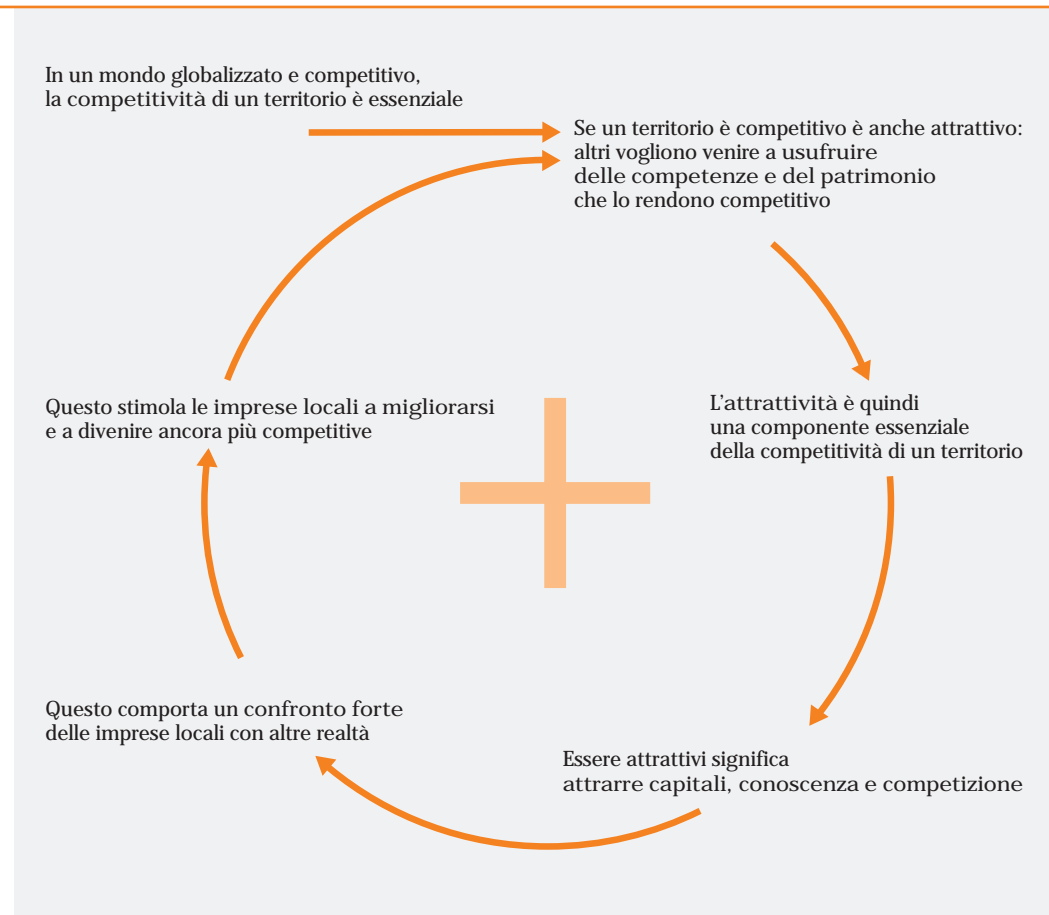
Maggiore  
attenzione  
dei decision maker  
all'attrattività  
del territorio

→ L'attrattività quindi costituisce sempre più un tema prioritario che chi governa (sia a livello nazionale, che regionale e provinciale) deve affrontare in modo sistematico, adottando un'ottica strategica di lungo periodo.

Questo in quanto l'attrattività aumenta il livello di investimenti esteri e, attraendo sia risorse nuove (finanziarie e umane) che competenze e know-how innovativo, favorisce un incremento della competitività del territorio. Ciò a sua volta stimola un miglioramento e accentua e promuove la cultura del confronto con Paesi e aree concorrenti, comportando così un ulteriore miglioramento in termini di attrattività. Si innesca dunque un "circolo virtuoso" che si rinnova ed autoalimenta ciclicamente.

Il circolo virtuoso dell'attrattività

FONTE:  
RICERCA  
SIEMENS-AMBROSETTI,  
"GLI INDICATORI  
E LE POLITICHE  
PER MIGLIORARE  
IL SISTEMA ITALIA  
E LA SUA ATTRATTIVITÀ  
POSITIVA", 2003



→ Come evidenziato nella ricerca Siemens-Ambrosetti del 2003 (“Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva”) e nel successivo aggiornamento del 2005 – che ha portato alla creazione di un Osservatorio periodico sull'attrattività del Sistema Italia <sup>1</sup> – la capacità competitiva dei sistemi territoriali dipende non solo dall'efficienza degli operatori, ma anche da fattori di sistema, ovvero da alcuni fattori chiave che vanno ad impattare significativamente sull'attrattività e sulla competitività di un sistema ai vari livelli territoriali.

Si richiedono pertanto significativi cambiamenti nelle politiche pubbliche per modificare le condizioni competitive del Paese, attrarre investitori e migliorare la competitività del Sistema Italia nel suo complesso.

→ Questa sfida è resa ancor più avvincente e, al tempo stesso, più complessa dalla concomitanza di più elementi esogeni che sono tra loro collegati e non si limitano ad interessare il singolo sistema territoriale ma si sviluppano su scala globale.

Ci riferiamo ai grandi motori del cambiamento che svolgeranno un ruolo prioritario nel “dettare le regole del gioco” nei prossimi decenni, influenzando le strategie di attrattività poste in atto.

Gli uomini di governo, nell'elaborazione di adeguate politiche per migliorare l'attrattività del Paese, devono quindi considerare tali trend che stanno verificandosi a livello internazionale.

<sup>1</sup> Si veda Siemens-Ambrosetti, Osservatorio Siemens per migliorare l'attrattività positiva del Sistema Italia, maggio 2005.

## 2. I MOTORI DEL CAMBIAMENTO DELLO SCENARIO GLOBALE

### Epoca di accelerazione e discontinuità

→ Nel quadro di riferimento delineato, la realtà attuale in cui oggi le imprese, le organizzazioni e i sistemi territoriali si devono confrontare è caratterizzata da alcuni assunti di base che riguardano lo scenario tecnologico e sociale:

- continui sviluppi scientifici e tecnologici;
- accelerazione;
- globalizzazione;
- mutamento progressivo del mix demografico.

→ Questi fenomeni hanno originato e continuano ad originare discontinuità nella quale la probabilità, per qualsiasi impresa o istituzione, che il futuro possa essere uguale al passato è praticamente nulla. La discontinuità è un fenomeno trasversale che interessa tutti gli aspetti operativi di ogni sistema territoriale, dalle scelte strategiche a quelle organizzative, dalle soluzioni tecnologiche a quelle finanziarie.

### 2.1. SVILUPPO TECNOLOGICO E SCIENTIFICO

→ Da anni ormai scienza e tecnologia originano novità a ritmo crescente, comunque superiore alla capacità di assimilazione dell'individuo, anche del più intelligente e determinato.

Si crea così un divario crescente tra la conoscenza rilevante esistente e quella posseduta. Per ciascun individuo e per ciascuna organizzazione, cresce progressivamente la quota di ciò che non si sa e non si sa di non sapere.

La velocità dei cambiamenti è molto diversa a seconda dei contesti: ciò che ad esempio a livello tecnologico si verifica nell'arco di pochi anni o addirittura di pochi mesi, necessita di un tempo molto più ampio di adattamento per gli individui, per le imprese, per i Paesi. In altre parole, i tempi richiesti dalla "cultura" di un Paese per assimilare le novità sono molto più lunghi e dilatati rispetto a quelli della tecnologia.

### 2.2. ACCELERAZIONE

→ L'accelerazione implica una progressiva riduzione dei "cicli di vita", ovvero del tempo utile disponibile di prodotti, processi, soluzioni, nuove idee, progetti, invenzioni ed innovazioni. Ciò riguarda anche le conoscenze e le competenze possedute: l'età professionale coincide sempre meno con l'età anagrafica e sempre più con l'età della propria preparazione professionale.

Ne consegue la necessità di innovazione continua, non più limitata – come nella tradizione – ai prodotti e/o ai processi, ma estesa anche ai modi di operare e, più in generale, all'intero sistema.

## 2.3. GLOBALIZZAZIONE

→ Fino a pochi anni fa, le distanze pesavano e vincolavano. Persino i Gruppi più internazionali si qualificavano come “multi-nazionali”, per riflettere la loro articolazione organizzativa Paese per Paese. I continui sviluppi tecnologici hanno progressivamente sgretolato le barriere esistenti, originando un'unica arena competitiva che coincide con l'intero globo. Qualunque sia l'arena geografica di ubicazione, tutto è conquistabile e da dovunque si è attaccabili: oggi nessuno è protetto, come in passato, da limiti geografici, da impossibilità tecnologiche o di conoscenza.

→ La globalizzazione crea una crescente standardizzazione a livello mondiale della domanda di beni reali, una standardizzazione dei comportamenti antropologico-culturali, una crisi dello stato-nazione e della sua sovranità.

La progressiva integrazione a livello mondiale delle attività e degli obiettivi delle imprese implica che queste rispondano a richieste sempre più globali ma anche soddisfino esigenze sempre più specifiche e anti-globali per definizione: ciò è sintetizzato nel motto “think global, act local”, da cui il neologismo “glocal”.

→ La globalizzazione ha cambiato il nostro mondo, permettendo a prodotti, idee e persone di muoversi alla velocità della luce. In questa prospettiva la globalizzazione appare ciò che fondamentale è: non una scelta, più o meno desiderata e condivisa, ma un tratto evolutivo con cui necessariamente convivere.

## 2.4. MUTAMENTO PROGRESSIVO DEL MIX DEMOGRAFICO

→ Andamenti demografici profondamente diversi e crescenti fenomeni di immigrazione creano progressive diluizioni di razze e culture ed altrettante progressive miscele con razze e culture diverse.

Ne derivano tensioni sociali, crisi locali, fatti drammatici, ma anche nuove opportunità, che originano significativi problemi di adattamento.

→ In questa epoca di crescente complessità, la competizione diventa competizione tra sistemi territoriali. Ciò significa che il confronto si sposta sui sistemi: ogni concorrente porta nella competizione tutti i vantaggi e gli svantaggi del proprio Paese.



### 3. I FATTORI CHIAVE DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ

Per migliorare  
l'attrattività  
e la competitività  
di un Paese occorre  
agire su alcuni  
fattori chiave

→ Accanto alle macro-variabili di natura esogena che agiscono a livello globale sull'attrattività e sulla competitività di ogni sistema territoriale, esistono altri fattori il cui ruolo, a livello locale e nazionale, è essenziale nel definire la capacità di attrarre finanziamenti dall'estero. Migliorare l'attrattività e la competitività del Paese significa migliorare il posizionamento complessivo su questi fattori chiave.

→ Tali elementi sono stati individuati nella ricerca Banca Intesa-Ambrosetti ("Modernità e attrattività del Sistema Italia", 2002) e successivamente approfonditi nella ricerca Siemens-Ambrosetti del 2003 ("Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva"), nella quale si è associato ad ogni fattore chiave un indicatore in grado di rappresentarne correttamente l'andamento <sup>2</sup>.

→ I fattori chiave, ovvero i fattori più importanti per essere attrattivi, definiscono il posizionamento del Paese su quattro aree di riferimento (dotazione naturale, immagine e reputazione, istituzione e prassi, politiche) e sono sintetizzabili come segue:

Immagine e Reputazione

Cultura pro-business

Capitale Tecnologico Innovativo

Infrastrutture Tecnologiche Avanzate

Infrastrutture di base

Maturità del Sistema Industriale

Benessere Economico

Sistema Amministrativo

Capitale Umano

Sistema Educativo/Formativo

Sistema Finanziario

Fiscalità e Incentivi

Sistema Giudiziario

→ La performance dell'Italia sui fattori chiave rispetto ai nostri principali competitori europei – Francia, Germania, Irlanda, Olanda, Regno Unito, Spagna e Svezia – mostra una cauta ripresa nell'ultimo triennio (il punteggio medio dei fattori è infatti passato da 19 del 2003 a 21 del 2005), sebbene i Paesi presi in esame continuano a posizionarsi su livelli molto più elevati.

<sup>2</sup> Gli indicatori sono stati scelti sulla base di regressioni econometriche che ne garantissero una forte correlazione con gli IDE. Si è quindi costruito un indice di sintesi che rappresentasse da 0 a 100 il valore della performance del sistema territoriale in relazione all'insieme dei competitori.

## 4. LA PROSPETTIVA CULTURALE: LA CULTURA PRO-BUSINESS

→ La cultura pro-business si colloca tra i fattori chiave più rilevanti per l'attrattività e la competitività di un sistema territoriale, quelli che si possono ritenere "prioritari" (R&S, infrastrutture, immagine e reputazione, cultura del Paese) in quanto assumono un importante peso per le scelte politiche del Paese.

Il ritardo dell'Italia sul fronte dell'attrazione di investimenti dall'estero rispetto ai Paesi nostri competitori, oltre che da ragioni di natura strutturale, può essere infatti spiegata sotto il profilo culturale.

→ La cultura del Paese, e in particolare la cultura nella sua accezione pro-business, intesa come cultura della competizione nel rispetto delle regole e dei valori, gioca un ruolo centrale all'interno del "circolo virtuoso" dell'attrattività cui abbiamo fatto riferimento in precedenza. Infatti, essa agisce da volano in modo trasversale su tutte le altre dimensioni coinvolte: attraverso gli atteggiamenti e i comportamenti che favoriscono lo sviluppo del business consente la creazione delle condizioni ottimali affinché un territorio possa essere ritenuto attrattivo agli occhi degli investitori internazionali, condizionandone così, in modo positivo, le decisioni di investimento.

→ Ad oggi, nonostante la sua importanza, questo fattore non è misurato regolarmente in modo scientifico: le misurazioni esistenti non sono continuative, omogenee e confrontabili tra loro e tali da garantire, attraverso eventuali serie storiche, il monitoraggio costante nel tempo della cultura pro-business diffusa in un Paese.

Si tenga poi presente che la cultura pro-business, nelle sue molteplici sfaccettature, non è immutabile nel tempo ma può essere modificata, sebbene i tempi richiesti per incidere sul comportamento degli individui (e di conseguenza sulle organizzazioni ed istituzioni) sia necessariamente lungo.

→ Per modificare e/o rimuovere quegli aspetti della cultura che incidono negativamente sullo sviluppo economico del Paese e potenziare gli aspetti che possono generare un ritorno positivo, occorre intervenire fin da subito sulla cultura pro-business, ponendo in atto iniziative chiare, concrete e condivise. Si tratta di uno sforzo che premia e che è importante perseguire: infatti Paesi che presentano una cultura pro-business più radicata hanno un vantaggio competitivo e sono in grado di attrarre investimenti esteri.

La cultura pro-business individua la predisposizione degli individui e delle organizzazioni verso il business

La misurazione della cultura pro-business è una sfida impegnativa ma premiante per il bene del Paese



MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS DELL'ITALIA  
PER MIGLIORARNE ATTRATTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO PER L'AZIONE  
LA CULTURA DEL PAESE E LA CULTURA PRO-BUSINESS

1. IL LEGAME TRA LA CULTURA DEL PAESE  
E LA SUA ATTRATTIVITÀ POSITIVA
2. I FONDAMENTI TEORICI NELL'INTERPRETAZIONE  
DELLA CULTURA DEL PAESE
  - 2.1. LE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE
  - 2.2. LE DIMENSIONI CULTURALI DI TROMPENAARS
3. CHE COSA È LA CULTURA PRO-BUSINESS
  - 3.1. LA SFIDA DELLA MISURAZIONE: LE COMPONENTI  
FONDAMENTALI DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

## 1. IL LEGAME TRA LA CULTURA DEL PAESE E LA SUA ATTRATTIVITÀ POSITIVA

La cultura del Paese è uno tra i fattori chiave dell'attrattività e della competitività

→ Tra i fattori chiave strategici che influenzano la capacità di attrarre investimenti esteri <sup>1</sup>, la cultura del Paese – e in particolare la cultura nella sua accezione pro-business – assume un ruolo fondamentale in quanto agisce da volano nei confronti di tutte le altre variabili coinvolte nel processo di miglioramento dell'attrattività e della competitività di un Paese.

È complesso dare una definizione esaustiva di cosa sia la cultura di un Paese, poiché questa deriva dalla somma e dalla progressiva sedimentazione nel tempo dei comportamenti che le persone mettono in atto per affrontare i problemi e le vicende quotidiane. Esistono centinaia di definizioni di cultura <sup>2</sup>, ma ai fini del nostro lavoro la cultura è “ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale” (definizione formalizzata nell'ambito dello studio The European House, Creare Valore per l'Europa, per le sue Imprese e per le sue Istituzioni, 2004). A tal proposito, citiamo le utili definizioni date da Geert Hofstede e Fons Trompenaars, due autorevoli esperti di cultura del Paese:

La cultura del Paese è ciò che determina i comportamenti individuali

La cultura è il sistema di valori, il software della mente, che contraddistingue i membri di un gruppo dagli altri  
(Geert Hofstede, 1989)

La cultura è il modo in cui le persone risolvono i problemi e affrontano i dilemmi  
(Fons Trompenaars, 1991)

→ Dunque la cultura agisce in profondità all'interno della società, essendo la somma non solo dei comportamenti delle persone ma anche dei loro valori. Pertanto le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture locali (familiari, istituzionali, aziendali, etc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili da Paese a Paese.

La cultura si sviluppa secondo più livelli successivi: valori impliciti ed espliciti

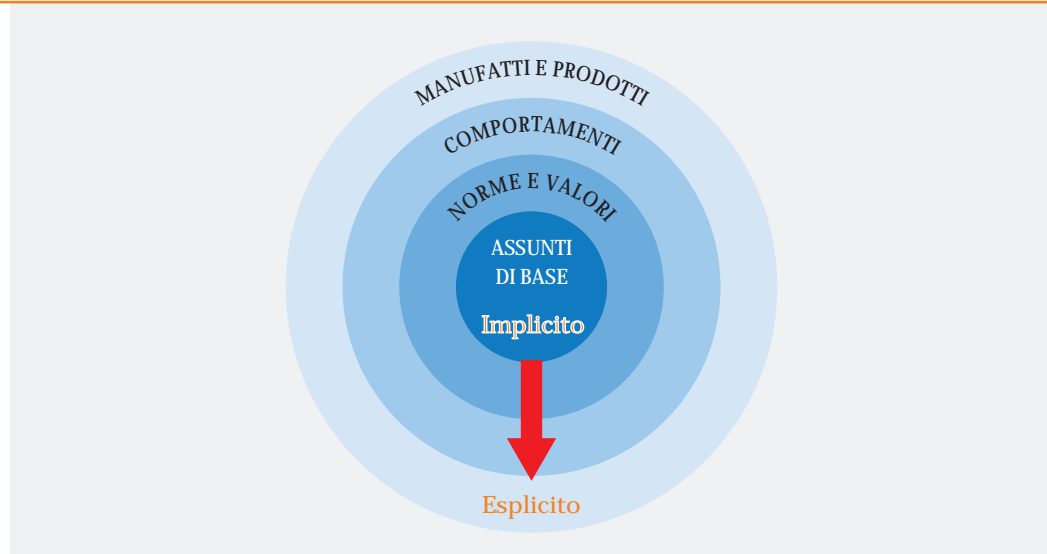
→ La cultura, sia che riguardi un Paese, un'organizzazione o un gruppo ristretto di persone, si sviluppa infatti secondo un “modello a cipolla” nel quale, strato dopo strato, gli elementi più interni della cultura influenzano quelli più esterni.

Sono in particolare gli elementi meno visibili i fattori che incidono sulla definizione della traiettoria seguita dagli individui e dal sistema nel suo complesso.

<sup>1</sup> Si veda la ricerca Siemens-Ambrosetti, Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva, 2003.

<sup>2</sup> A tal proposito si veda Alfred Kroeber, Clyde Kluckhohn, Il concetto di cultura, Il Mulino Ed., 1972.

## La struttura della cultura



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

IL LEGAME  
TRA LA CULTURA  
DEL PAESE  
E LA SUA  
ATTRATTIVITÀ  
POSITIVA

- Negli strati più esterni si collocano manufatti e prodotti, ovvero il portato (output) dei fattori posti al centro della “cipolla”:
  - i comportamenti;
  - le norme e i valori;
  - gli assunti di base.
- Gli assunti di base sono convinzioni profondamente radicate nella mentalità delle persone, al punto che non si ritiene necessario esplicitarle né metterle in dubbio. Infatti, i membri di una società non sono consapevoli dei mutamenti che avvengono nel corso del tempo e, allo stesso tempo, l'appartenenza ad una certa cultura induce il singolo a interpretare come universali i propri comportamenti.
- Le norme e i valori rappresentano le idee possedute dalle persone circa quanto si dovrebbe o non si dovrebbe fare. Alcune tipologie di valori sociali sono propagati e trasmessi da rituali e da “eroi” (esempio di comportamento per gli altri) e si traducono in simboli portatori di uno specifico significato.
- La cultura è quindi un processo dinamico di costruzione, ricostruzione distruzione di significati, processo realizzato attraverso decisioni individuali e collettive definite sulla base di uno scambio continuo intersoggettivo tra gli attori.  
Di conseguenza, ogni risultato è funzione dei comportamenti, ed i comportamenti sono funzione della cultura e dei sistemi di governo di ogni impresa, istituzione e Paese. In tal senso la cultura è la radice di ogni risultato e per gestire i risultati occorre agire sulla cultura.

La cultura  
si evolve in modo  
dinamico

3  
4  
5  
6  
7

## 2. I FONDAMENTI TEORICI NELL'INTERPRETAZIONE DELLA CULTURA DEL PAESE

I principali studi condotti sulla cultura del Paese sono stati realizzati dagli olandesi Hofstede e Trompenaars

→ Il tema della cultura del Paese è stato affrontato da molteplici punti di vista, inizialmente in ambito sociologico e psicologico per poi estendersi al campo economico degli studi di organizzazione aziendale e di imprenditorialità.

→ Due impostazione da noi utilizzate sono quelle di Geert Hofstede e Fons Trompenaars.

### 2.1. LE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE

→ Secondo Hofstede sono le differenze nei valori culturali, piuttosto che le condizioni materiali e/o strutturali (come, ad esempio, l'intervento statale nell'economia) ad influenzare l'assetto delle organizzazioni sociali e i comportamenti, e di conseguenza, il trend della crescita economica di un Paese. Hofstede ha iniziato i propri studi verso la fine degli anni '60 misurando i valori distintivi della cultura aziendale attraverso un'indagine che ha coinvolto il personale delle filiali dell'IBM.

#### Il modello interpretativo di Hofstede

FONTE:  
G. HOFSTEDE,  
"CULTURES  
AND ORGANIZATIONS:  
SOFTWARE  
OF THE MIND", 1991

Individualismo (legami sociali allentati, auto-realizzazione, rapporti di indipendenza)	↔	Collettivismo (legami sociali stretti, fedeltà al gruppo, rapporti di interdipendenza)
Mascolinità (alto profilo, assertività, bisogno di successo)	↔	Femminilità (modestia, qualità della vita, assistenzialismo)
Avversione al rischio (codici rigidi formalità, ansia e stress)	↔	Propensione al rischio (flessibilità, capacità innovative, tolleranza)
Elevata distanza gerarchica (sistema castale, stretto rispetto delle figure di potere)	↔	Bassa distanza gerarchica (valorizzazione delle differenze)
Orientamento a lungo termine (investimenti per il futuro, pragmatismo)	↔	Orientamento a breve termine (investimenti per il presente, risultati rapidi)

Le cinque dimensioni della cultura del Paese individuate da Hofstede si possono riassumere come segue:

**Individualismo vs Collettivismo.** Questa dimensione considera il tipo di rapporti che si instaurano all'interno della società. Le culture individualiste attribuiscono primaria importanza alla libertà e all'autonomia del singolo, interpretando i risultati come frutto dell'iniziativa personale; al contrario, in quelle collettiviste il gruppo rappresenta il nucleo di riferimento, si privilegiano gli interessi della collettività e si condividono le responsabilità. Nel mondo del lavoro, per determinare l'output le società individualiste enfatizzano più gli aspetti quantitativi (fatti e numeri) che qualitativi (le relazioni personali).

**Mascolinità vs Femminilità.** Collegandosi alla tradizionale distinzione dei ruoli tra uomo e donna, Hofstede rileva che nelle culture maschiline prevalgono comportamenti assertivi, volti al raggiungimento del successo materiale e dell'auto-realizzazione, i confronti sono sfidanti ed aggressivi. I membri delle società femminili invece privilegiano il fair-play, la cooperazione e il dialogo per la risoluzione delle dispute.

**Avversione vs propensione al rischio.** Il grado di controllo dell'incertezza riflette il modo in cui una società gestisce la complessità degli eventi. Le culture avverse al rischio definiscono numerose regole e norme giuridiche e sono poco disposte ad accettare cambiamenti. Nei Paesi propensi al rischio le persone e le organizzazioni assumono rischi con facilità e sono aperte all'adozione di soluzioni nuove e differenti. Il diverso approccio con l'incertezza sfocia in variabili livelli di emotività ed aggressività.

Tale atteggiamento si riscontra anche nella produzione scientifico-speculativa di una data cultura: se i Paesi avversi al rischio tendono ad enunciare verità ritenute assolute e ad elaborare teorie universali (si pensi ai filosofi della tradizione occidentale), quelli meno sensibili all'incertezza appaiono più empirici e relativisti, diretti a cercare conoscenze immediatamente utilizzabili.

**Elevata vs bassa distanza gerarchica.** Questa dimensione è incentrata sul grado di uguaglianza/disuguaglianza nei rapporti tra i membri della società. Un elevato livello di distanza gerarchica corrisponde al rigoroso rispetto per le autorità, le strutture gerarchiche e lo status. Ad esempio, sul lavoro le decisioni dei superiori devono essere eseguite dai dipendenti senza possibilità di replica. A ciò si accompagnano disparità nell'attribuzione del potere e scarsa comunicazione ai vari livelli organizzativi.

**Orientamento a lungo termine vs a breve termine** <sup>3</sup>. Per i membri appartenenti a società con una visione a lungo termine l'orizzonte temporale verso il quale proiettare le proprie decisioni è il futuro: le azioni di oggi costituiscono quindi la base per i risultati del domani. All'opposto, le culture orientate a breve termine osservano maggiormente le tradizioni e gli obblighi sociali.

<sup>3</sup> A fronte della rapida crescita di molte economie asiatiche, negli anni '90 Hofstede aggiunse al proprio modello quest'ultima dimensione dopo aver confrontato i risultati dei questionari condotti nei Paesi occidentali con quelli di una ricerca sottoposta a dipendenti e manager cinesi. Si tratta di valori profondamente radicati nel pensiero confuciano e infatti la millenaria cultura cinese presenta un indice molto elevato di orientamento a lungo termine. Non a caso, lo studioso definisce spesso tale dimensione come "Confucian dynamism". Si veda G. Hofstede, M.H. Bond, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, in *Organizational Dynamics*, Vol.16 n. 4, Spring 1988.





## 2.2 LE DIMENSIONI CULTURALI DI TROMPENAARS

➔ Fons Trompenaars ha classificato la cultura nazionale all'interno di un sistema di valori, alcuni dei quali sono riconducibili al modello definito da Hofstede. Tuttavia, Trompenaars – pur partendo anch'egli dall'ambito aziendale (il suo campione di riferimento è infatti costituito da manager di organizzazioni di tutto il mondo) – ha focalizzato il proprio campo d'indagine sulla gestione della cultura, al fine di conciliare le differenze ed arricchire così il confronto tra la mentalità occidentale ed orientale. Dunque, rispetto all'approccio adottato da Hofstede, Trompenaars attribuisce una maggiore importanza alle dimensioni che costituiscono il nucleo della cultura, ovvero agli assunti di base.

### Il modello interpretativo di Trompenaars

FONTE:  
F. TROMPENAARS,  
C. HAMPDEN-TURNER,  
"RIDING THE WAVES  
OF CULTURE", 1997

Universalismo (regole e generalizzazioni)	↔	Particolarismo (eccezioni e legami unici)
Individualismo (libertà personale e competizione)	↔	Comunitarismo (responsabilità sociale e cooperazione)
Neutrale (prevalenza della ragione)	↔	Affettivo (prevalenza delle emozioni)
Specifico (atomizzato e oggettivo)	↔	Diffuso (olistico e relazionale)
Status conquistato (meritocrazia)	↔	Status attribuito (oligarchia)
Sequenzialità temporale (tempo inteso come percorso lineare)	↔	Sincronia temporale (tempo inteso in senso circolare e parallelo)
Controllo interno (coscienza interiore)	↔	Controllo esterno (influenza esteriore)

Ripercorriamo le sette dimensioni emerse dagli studi di Trompenaars.

**Universalismo vs Particolarismo.** Nelle culture universalistiche si privilegia il rispetto delle strutture formali, come norme, regole e codici di comportamento piuttosto che adattare queste all'esigenze dovute a circostanze contingenti. Nelle culture orientate al particolarismo invece i legami personali e affettivi (riconducibili, ad esempio, alla famiglia o agli amici) prevalgono sulla stretta osservanza delle regole. La fiducia incondizionata nella legge contraddistingue la mentalità dei Paesi di credo protestante, mentre i Paesi di matrice cattolica sono particolaristi e tendono a dare maggiore enfasi ai valori su cui le norme si fondano.

**Individualismo vs Comunitarismo.** Come per Hofstede, questa dimensione riguarda la maggiore o minore importanza data dalle persone agli interessi e ai vantaggi del singolo rispetto a quelli della collettività. Non è detto che nelle società individualistiche siano assenti i valori della carità e dell'assistenza, ma si reputa che l'origine di alcuni risultati dipenda dalla volontà del singolo anziché dalla condivisione dei valori e dall'aiuto reciproco all'interno di un gruppo.

**Neutrale vs Affettivo.** Tale dimensione descrive il modo di esprimere le proprie emozioni: le società con un elevato grado di "emozionalità" tendono a reagire apertamente, a differenza di quelle neutrali, in cui vige una maggiore attenzione al controllo dei propri sentimenti nelle diverse situazioni.

**Specifico vs Diffuso.** Il grado di coinvolgimento nelle relazioni tra individui può svilupparsi secondo due percorsi possibili. Da un lato, è tipico delle culture specific-oriented considerare separati i diversi aspetti di una data questione; nelle culture diffuse-oriented, invece, prevale una visione ad ampio raggio.

**Status conquistato vs Status attribuito.** Da cosa dipende lo status di una persona? Viene attribuito all'individuo grazie alla "selezione naturale" (ad esempio per età, rango sociale, razza, livello di educazione) o piuttosto per i propri meriti?

**Sequenzialità vs Sincronia temporale.** Per le culture che vedono il tempo come una sequenza di passi finiti, passato, presente e futuro si susseguono l'uno dopo l'altro e l'ottica dominante è quella di breve termine. Per altre culture, come quelle asiatiche, il tempo è ciclico e gli eventi si svolgono in parallelo.

**Controllo interno vs Controllo esterno.** Con questa dimensione si fa riferimento al rapporto che le persone hanno nei confronti degli eventi. Chi ha un approccio "interno" interpreta le circostanze della vita come risultato delle proprie decisioni, dal momento che forgia da sé gli strumenti per affrontare le sfide (si pensi al motto latino *homo faber fortunae suae* o alla Ragione dell'Illuminismo, colonna portante del pensiero occidentale); chi è propenso ad un controllo dall'esterno tende invece ad armonizzarsi e adattarsi all'ambiente che lo circonda. Si tratta di un atteggiamento molto diffuso nella tradizione orientale. Dunque ragionare in termini specifici e razionali proiettandosi in avanti è *inner-directed*, mentre pensare sulla base di approcci per relazionarsi ai cambiamenti contingenti è *outer-directed*.

La cultura pro-business è il motore propulsivo della competitività

Ad oggi non esistono misurazioni continuative ed oggettive di questo fattore

### 3. CHE COSA È LA CULTURA PRO-BUSINESS

→ La cultura pro-business è il vero motore propulsivo che permette a un Sistema Paese di risultare più attrattivo e competitivo rispetto ad altri competitor internazionali.

La cultura pro-business può essere definita come l'amore della competizione nel rispetto delle regole e dei valori, che – in un'ottica maggiormente operativa – si traduce nell'insieme di atteggiamenti e comportamenti delle persone nei confronti del business, che creano i presupposti ottimali per un suo sviluppo nei Paesi industriali avanzati.

→ La cultura è un elemento fortemente pervasivo che influenza tanto la realtà socio-economica e le scelte politiche attuali e future di un Paese quanto la sua capacità di attrarre investimenti dall'estero. Infatti il comportamento dei membri della società non solo stabilisce ed avalla un determinato sistema di regole, ma al tempo stesso, all'interno di un circuito che si autoalimenta, soggiace ad una serie di norme implicite che ne delineano l'evoluzione nel tempo.

→ Ne deriva che valutare il posizionamento di un Paese rispetto al livello di cultura pro-business professato dalla società civile, tanto nella vita quotidiana quanto nelle circostanze lavorative, è fondamentale per analizzare la performance nel mercato globale. Tuttavia la cultura è frutto dell'interazione di più comportamenti, quindi un fattore dinamico e soggetto ad una continua evoluzione. In tal senso si spiega la necessità di elaborare un sistema di misurazione della cultura pro-business.

#### 3.1. LA SFIDA DELLA MISURAZIONE: LE COMPONENTI FONDAMENTALI DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

→ Il problema di fondo della misurazione della cultura di un Paese nella sua accezione pro-business è dato dal fatto che attualmente non erano disponibili indagini condotte in modo strettamente scientifico su tale fattore.

→ Infatti da un lato gli studi finora sviluppati si sono indirizzati prevalentemente (se non esclusivamente) a uomini d'azienda – come i senior e medium executives per Trompenaars o i dipendenti dell'IBM per Hofstede – e hanno riguardato i modelli di corporate culture diffusa in una organizzazione. Non è stato dunque considerato, per quanto noto a noi, un campione rappresentativo della popolazione del Paese nella sua varietà e complessità, dovuta ad esempio alla differente estrazione sociale, fascia d'età o livello d'istruzione delle persone intervistate.

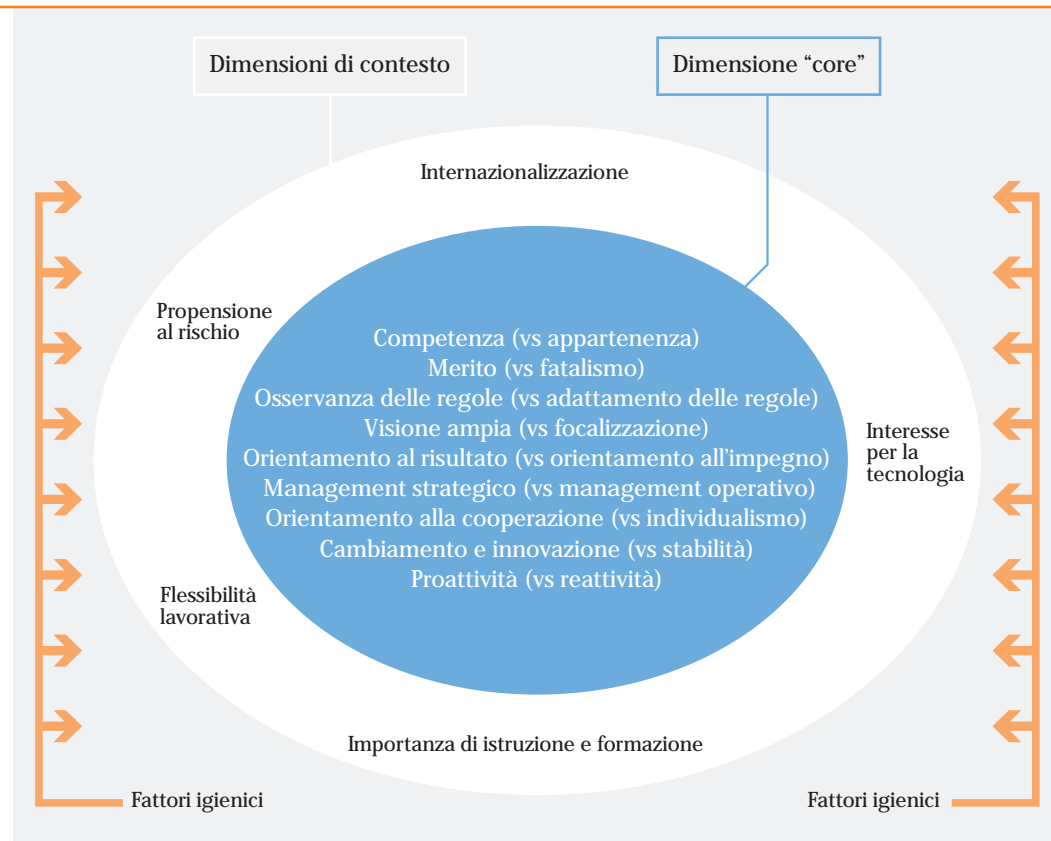
→ Dall'altro, nonostante l'ampiezza e l'attendibilità degli studi esistenti, le misurazioni qualitative non sono state affiancate da una controparte quantitativa: l'obiettivo che ci siamo posti è quello di realizzare un valido e sintetico strumento di misurazione della cultura che sia suscettibile di un monitoraggio continuo nel tempo, capace di evidenziare il livello di cultura pro-business di un Paese e le sue variazioni negli anni a venire.

→ La misurazione prescelta riflette anche il metodo adottato per “scomporre” la cultura pro-business. Il modello interpretativo che abbiamo delineato ruota attorno a due tipi di dimensioni (le dimensioni di contesto e core), misurate da apposite variabili. Alla base delle dimensioni della cultura pro-business si collocano i cosiddetti fattori igienici.

Per misurare la cultura pro-business è necessario distinguere le dimensioni di contesto e core

CHE COSA  
È LA CULTURA  
PRO-BUSINESS

### La struttura della cultura



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

34567

Senza il rispetto dei fattori igienici non si può sviluppare un'adeguata cultura pro-business nel Paese

Il funzionamento e lo sviluppo del sistema educativo, formativo e tecnologico dipendono soprattutto dalle dimensioni di contesto

### I fattori igienici dell'attrattività e della competitività del Paese

→ I fattori igienici sono la fondamentale conditio sine qua non in assenza della quale viene a mancare la base per lo sviluppo di un'adeguata cultura pro-business del Paese.

Per predisporre un terreno favorevole al business infatti assumono grande importanza due elementi:

→ il rapporto tra Stato e cittadino;

→ l'osservanza delle norme civiche da parte dei membri della società.

Il rapporto tra Stato e cittadino deve essere improntato alla reciproca fiducia e al reciproco rispetto. Devono essere chiari e condivisi i diritti e i doveri.

Il rispetto delle regole, che dipende peraltro anche dalla loro chiarezza ed applicabilità, permette al sistema sociale di esprimere al meglio le proprie potenzialità, senza inefficienze e dispersioni di energia.

### Le dimensioni di contesto

→ Le dimensioni di contesto sono gli aspetti maggiormente legati alla funzionalità del sistema e alla crescita dei suoi membri nel campo educativo, lavorativo, scientifico e tecnologico. Infatti, se lo sviluppo di una certa cultura è legato tanto al retaggio del passato quanto all'apertura al futuro, per la creazione o il rafforzamento della cultura pro-business sono fondamentali istruzione, formazione e tecnologia.

Nello specifico, la crescita in una direzione pro-business si esprime in cinque variabili chiave:

#### Internazionalizzazione

Grado di apertura al mondo esterno e capacità di individuare opportunità a livello dell'intero globo

#### Propensione al rischio

Attitudine ad intraprendere nuove e sfidanti iniziative

#### Flessibilità lavorativa

Apertura e capacità di adattarsi ai cambiamenti nel mondo del lavoro

#### Importanza dell'istruzione e della formazione

Consapevolezza del ruolo fondamentale dell'educazione per la propria crescita personale e professionale

#### Interesse per la tecnologia

Apertura verso tematiche e strumenti tecnologici

## Le dimensioni “core”

→ Il nucleo a partire dal quale la cultura pro-business si evolve all'interno di un sistema territoriale è costituito da alcune dimensioni (denominate a tal proposito “core”) che, pur mostrando una natura meno strutturale rispetto alle dimensioni di contesto, risultano complementari a queste ultime. Si tratta infatti di valori che influenzano in modo determinante i comportamenti degli individui e definiscono pertanto la direzione verso cui si orientano la società civile, la realtà della politica, quella del business e il mondo dei media <sup>4</sup>.

→ Queste dimensioni sono emerse grazie ai contributi di un numero consistente di capi d'azienda, esponenti della business community, opinion leader, sociologi ed esperti di management cross-culturale così come dagli studi condotti sul tema della cultura nazionale.

Il focus dell'indagine è ruotato principalmente attorno agli aspetti “qualitativi” che contraddistinguono il Sistema Italia, nelle sue valenze positive e negative, ma allo stesso tempo, attraverso il confronto con le realtà di Paesi nostri competitori (Germania, Francia, Spagna, Stati Uniti, Giappone e Cina) sono state individuate altre caratteristiche che invece appaiono maggiormente radicate in contesti esteri.

→ Adottando un approccio multi-culturale, al fine di comprendere e valorizzare le differenze esistenti tra le varie culture nazionali, ciascuna dimensione core è stata scomposta in due variabili. Non si tratta di una polarizzazione vera e propria, con la contrapposizione di aspetti “positivi” ad aspetti “negativi”: l'idea di fondo è infatti quella che gli orientamenti diffusi nella società sono diversi e possono contribuire in modo differente alla costruzione della cultura orientata al business in un determinato sistema territoriale. Sono queste variabili a determinare, nel medio e lungo termine, l'atteggiamento delle persone e delle organizzazioni negli ambiti connessi alle dimensioni di contesto (mercato del lavoro, sistema finanziario, sistema amministrativo, sistema scolastico, sistema giuridico).

Date tali premesse, le dimensioni core adottate sono le seguenti:

<p>Competenza Utilizzare le proprie capacità per raggiungere il successo vs Appartenenza Far ricorso a relazioni personali per raggiungere il successo</p>
<p>Merito Livello di responsabilizzazione degli individui vs Fatalismo Lasciarsi guidare dal corso degli eventi nelle proprie scelte e azioni</p>

Le dimensioni core riflettono i comportamenti degli individui nella società e nel mondo del lavoro

<sup>4</sup> Per approfondire il ruolo svolto dai media nella costruzione e nella diffusione della cultura pro-business nel Paese si veda l'apposito rapporto per l'azione.



Osservanza delle regole  
Importanza attribuita al rispetto delle regole  
vs  
Adattamento delle regole  
Flessibilità nell'applicazione delle regole, intesa come possibilità di modificare le "regole del gioco"

Visione ampia  
Capacità di interpretare la realtà da molteplici prospettive  
vs  
Focalizzazione  
Propensione a concentrarsi su aspetti specifici

Orientamento al risultato  
Comportamenti guidati da obiettivi predefiniti  
vs  
Orientamento all'impegno  
Comportamenti guidati dallo sforzo necessario per raggiungere un obiettivo

Management strategico  
Capacità di pianificare e fissare obiettivi a lungo termine  
vs  
Management operativo  
Attitudine a focalizzarsi sugli aspetti più esecutivi

Orientamento alla cooperazione  
Propensione al lavoro in team  
vs  
Individualismo  
Propensione all'autonomia e indipendenza dell'individuo

Cambiamento e innovazione  
Apertura alle novità e rottura degli schemi tradizionali  
vs  
Stabilità  
Seguire i modelli tradizionali e consolidati

Proattività  
Capacità di prendere iniziativa ed anticipare gli eventi prima del loro verificarsi  
vs  
Reattività  
Tendenza ad agire in risposta al verificarsi degli eventi

Dalle considerazioni svolte si comprende come i cambiamenti culturali richiedano tempi lunghi, in quanto agire sulla cultura di un Paese significa incidere sui comportamenti delle persone che, a loro volta, si riflettono direttamente sulle caratteristiche della società. Sono dunque necessarie azioni continuative nel tempo che abbiano un impatto ad alta evidenza sulla società.

Per cambiare gli aspetti critici diffusi in un Paese è necessario mettere in atto una forte azione di comunicazione: l'obiettivo è far sì che gli individui diventino consapevoli della cultura predominante e della necessità e urgenza di cambiare gli aspetti culturali più critici.

Un deciso intervento sulla cultura pro-business assume maggior rilevanza alla luce del ruolo centrale che questa ricopre tra i fattori chiave per il miglioramento e il rilancio dell'attrattività e della competitività di ogni sistema territoriale.

A monte di tutto, occorre valutare il posizionamento dell'Italia sul fronte della cultura pro-business rispetto ai principali competitori internazionali. A tal fine, la soluzione è offerta dall'identificazione e quindi dalla valutazione delle sue componenti fondamentali: i "fattori igienici", le dimensioni di contesto e le dimensioni core.





MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS DELL'ITALIA  
PER MIGLIORARNE ATTRATTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO PER L'AZIONE  
LE CONDIZIONI NECESSARIE PER L'ATTRATTIVITÀ  
E LA COMPETITIVITÀ DI UN PAESE

1. LE CONDIZIONI ALLA BASE DELL'ATTRATTIVITÀ  
E DELLA COMPETITIVITÀ DI UN PAESE:  
I "FATTORI IGIENICI"
  - 1.1. IL RAPPORTO TRA STATO E CITTADINO
  - 1.2. IL RISPETTO DELLE REGOLE
  
2. ALCUNI MALI DEL SISTEMA ITALIA
  - 2.1. MALI DI NATURA CULTURALE
  - 2.2. MALI DI NATURA STRUTTURALE

## 1. LE CONDIZIONI ALLA BASE DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ DI UN PAESE I "FATTORI IGIENICI"

→ Alla base dell'attrattività e della competitività di un Paese si possono individuare alcune condizioni necessarie, che potremmo definire "fattori igienici". Questi elementi costituiscono una fondamentale conditio sine qua non in assenza della quale verrebbe a mancare la base per lo sviluppo di un'adeguata cultura pro-business. La cultura pro-business è infatti uno dei fattori chiave dell'attrattività e della competitività di ogni sistema territoriale.

La cultura  
del Paese influenza  
fortemente  
lo sviluppo  
del business

→ Se per cultura pro-business intendiamo la cultura della competizione nel rispetto delle regole e dei valori, in un'ottica maggiormente operativa essa si traduce nell'insieme di atteggiamenti e comportamenti delle persone nei confronti del business, che creano i presupposti ottimali per un suo sviluppo nei Paesi industriali avanzati. La cultura è quindi un elemento assolutamente pervasivo capace di influenzare tanto la realtà socio-economica e le scelte politiche attuali e future di un Paese quanto la sua capacità di attrarre investimenti dall'estero. Il comportamento dei membri della società non solo stabilisce ed avalla un determinato sistema di regole, ma al tempo stesso, all'interno di un circuito che si autoalimenta, soggiace ad una serie di norme implicite che ne delineano l'evoluzione nel tempo. Ci riferiamo in particolare al rapporto tra Stato e cittadino e al rispetto delle regole.

Il funzionamento  
di ogni sistema  
territoriale dipende  
dalla presenza  
di alcune condizioni  
di base

→ La coerenza o meno della collettività rispetto a tali "fattori igienici" si ripercuote a cascata su quasi tutti i fattori chiave dell'attrattività e della competitività di ogni sistema territoriale <sup>1</sup> (si pensi, ad esempio, alla stretta correlazione esistente tra l'orientamento culturale diffuso in un Paese e il suo sistema amministrativo, finanziario, giuridico o educativo/formativo). Essa pertanto è in grado di influenzare le scelte degli investitori esteri attuali e potenziali, i quali – a parità di altre condizioni – preferiranno indirizzare le proprie decisioni di investimento verso quei Paesi dove si reputa che le regole vengano rispettate, la corruzione sia scarsamente diffusa, la giustizia funzioni regolarmente e non vi siano eccessivi ostacoli di natura burocratica per l'avvio di un'attività. Tra i fattori chiave, l'immagine e la reputazione del Paese, ovvero il modo in cui l'Italia è percepita al di fuori dei confini nazionali, è forse l'elemento che risente maggiormente delle debolezze culturali del Paese, dal momento che sono proprio gli aspetti proiettati all'esterno quelli che più incidono nell'attrarre o allontanare gli investimenti.

Occorre una  
"terapia  
della normalità"  
per risolvere  
le patologie  
del nostro Paese

→ Tuttavia, se da un lato è bene identificare le patologie da cui è affetta l'Italia, dall'altro occorre comprendere che è l'assenza di questi fattori a determinare in larga parte i mali profondi del nostro Paese. È necessaria una "terapia della normalità" volta a risollevarne le sorti dell'Italia, o per lo meno, ad allinearla alla condotta degli altri Paesi con cui dobbiamo confrontarci sul fronte politico, economico, sociale e culturale.

<sup>1</sup> Si vedano a tal proposito la ricerca Siemens-Ambrosetti, Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva (2003) e il rapporto per l'azione Il Sistema Italia e i fattori chiave dell'attrattività e della competitività.

## 1.1. IL RAPPORTO TRA STATO E CITTADINO

→ Il primo dei fattori igienici necessari per l'esistenza di una cultura pro-business capace di guidare il Paese verso il raggiungimento degli obiettivi desiderati è dato dal rapporto tra Stato e cittadino. Per predisporre un terreno favorevole allo sviluppo del business, esso deve garantire una continuità nel tempo non solo nelle regole ma anche nei valori e nei principi su cui tali regole si fondano.

→ Il rapporto tra Stato e cittadino si sostanzia innanzitutto nel livello di contribuzione fiscale complessiva, così come nel livello di soddisfazione o nella qualità percepita relativamente ai servizi messi a disposizione.

Quando si pagano le tasse, pretendere dei servizi efficienti è un diritto, non una eventualità, né una concessione. In Italia, il prelievo fiscale-contributivo complessivo è tra i più alti d'Europa (la pressione fiscale, ovvero il rapporto della somma di imposte e contributi sociali sul Prodotto Interno Lordo, nel 2004 è stata pari al 41,9%).

L'Italia inoltre si colloca tra i Paesi a maggiore pressione fiscale sulle imprese. Nella valutazione della pressione fiscale sopportata dalle imprese si dovrebbe tener conto anche di effetti "indiretti", come quelli riconducibili alla lentezza e ai ritardi delle procedure burocratiche o al mancato rispetto degli obblighi dell'Erario circa la restituzione di quanto anticipato dai contribuenti. A conti fatti, ciò si traduce in un costo di cui le imprese devono farsi carico e che non trova uguale misura nei Paesi nostri concorrenti. Oltre a queste considerazioni, dal 2000 in Italia il fenomeno del sommerso si è stabilizzato attorno al 26% del Pil <sup>2</sup>.

→ Quanto alla valutazione dei servizi offerti in base ai versamenti in tasse, gli italiani tuttavia non sembrano particolarmente soddisfatti della qualità dei servizi che vengono messi loro a disposizione (sistema scolastico, trasporti, sanità). Ad esempio, negli ultimi cinque anni il grado di apprezzamento verso il sistema scolastico pubblico è calato del 10%, passando dal 51,8% al 41,8%.

### Il grado di apprezzamento verso i servizi pubblici, 2004

(% delle persone che si sono dichiarate molto soddisfatte dei seguenti servizi)

	Giugno 2000	Marzo 2001	Novembre 2002	Novembre 2003	Dicembre 2004
Scuole Pubbliche	51,8	51,7	47,0	52,9	41,8
Scuole Private				35,5	34,6
Ferrovie	29,6	36,4	31,9	39,9	29,5
Trasporti Urbani	39,8	43,7	39,0	40,8	31,5
Assistenza Sanitaria Pubblica	35,9	39,5	36,3	34,5	33,5
Assistenza Sanitaria Privata				50,9	50,2

Il cittadino  
pretende coerenza  
tra quanto dà  
e quanto riceve

FONTE:  
RAPPORTO ANNUALE  
DEMOS-LA REPUBBLICA,  
"GLI ITALIANI E LO STATO",  
DICEMBRE 2004

<sup>2</sup> F. Schneider, IZA Bonn, 2004.

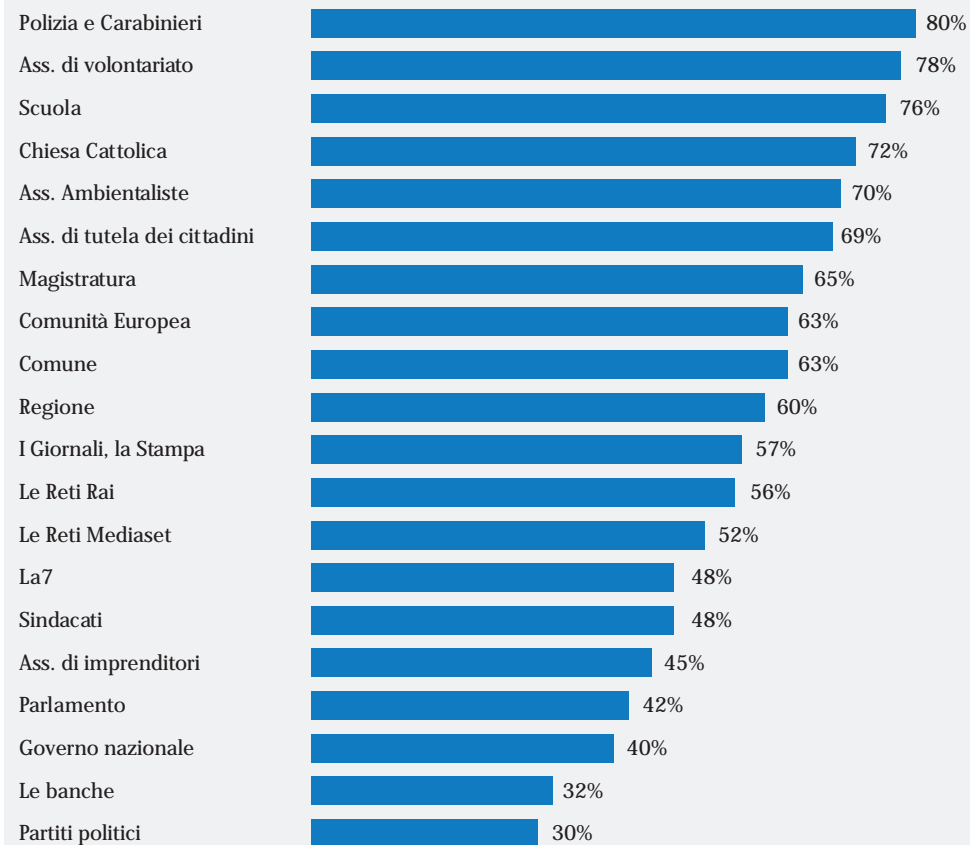
Le principali istituzioni politiche e sociali ottengono un sempre minor consenso da parte degli italiani

→ Il basso gradimento degli italiani nei confronti dei servizi pubblici (che nell'ultimo anno ha subito una parabola decrescente soprattutto nei comparti dei trasporti urbani e ferroviari) può essere dovuto a un'effettiva carenza, ma a ciò si deve aggiungere anche un'ulteriore mancanza: la scarsa considerazione nei riguardi dei cittadini-utenti, la cosiddetta "cultura del servizio".

→ I giudizi espressi sono poi influenzati anche dal diffuso pessimismo che contraddistingue gli italiani, che li porta ad essere particolarmente critici verso le principali istituzioni politiche e sociali. È indicativo della salute del Paese il fatto che le istituzioni degne di maggior fiducia da parte dei cittadini siano le forze dell'ordine, di volontariato e la Chiesa. Al contrario, una crescente crisi di credibilità e di legittimità interessa proprio quelle istituzioni che dovrebbero essere espressione del volere pubblico o rappresentanti nazionali a tutela dei interessi economici dei cittadini (come i partiti politici, le banche e il Governo), a differenza delle istituzioni a carattere locale (Comune e Regioni) o europeo (Unione Europea), collocate nella parte alta della classifica.

#### Il livello di fiducia degli italiani nelle principali istituzioni politiche e sociali, 2004

FONTE:  
LEGAMBIENTE,  
"OSSERVATORIO  
SULLA CULTURA  
CIVICA IN ITALIA",  
2004



## 1.2. IL RISPETTO DELLE REGOLE

→ La seconda conditio sine qua non è data dall'educazione delle persone all'osservanza e al rispetto delle regole. Chiarezza delle regole, coerenza tra norme e valori, certezza della pena e sanzione sociale per chi trasgredisce dovrebbero essere presenti in qualunque società.

Tuttavia, nel nostro Paese sembra che le persone siano disposte ad adattare le regole collettive agli interessi particolari. Non si tratta di violare le norme, ma piuttosto di aggirarle per venire incontro alle esigenze individuali.

Il rapporto di molti italiani con le regole è caratterizzato da "flessibilità"

La mappa del senso civico in Italia. Sono giustificabili i seguenti comportamenti? (%)

	MAI	A VOLTE	QUASI SEMPRE	NON SA NON RISPONDE
NON PAGARE LE TASSE SE SI HA LA POSSIBILITÀ	47,2	34,8	15,5	2,5
COPIARE A SCUOLA	60,6	30,9	6,0	2,5
RICORRERE A CONOSCENZE PERSONALI PER RIDURRE I TEMPI DI ATTESA PER UNA VISITA MEDICA	38,8	46,9	12,6	1,7

FONTE:  
RIELABORAZIONE  
AMBROSETTI  
SU DATI  
RAPPORTO ANNUALE  
DEMOS-LA REPUBBLICA,  
"GLI ITALIANI E LO STATO",  
DICEMBRE 2004

## 2. ALCUNI MALI DEL SISTEMA ITALIA

La cultura di un Paese dipende dai comportamenti individuali

In Italia molte problematiche sono legate alla cultura del Paese

→ Come si è precedentemente anticipato, per comprendere i “mali” che interessano il Sistema Italia occorre analizzare a fondo ciò che determina i risultati e quindi i comportamenti delle persone, ovvero la cultura del Paese.

→ Ricordiamo che per cultura si intende “ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale”<sup>3</sup>. Quindi, poiché ogni risultato è funzione dei comportamenti, e i comportamenti sono funzione della cultura e dei sistemi di governo di ogni impresa, istituzione e Paese, salvo quanto è d'obbligo, tutto il resto è opzionale. In tal senso, gestire la cultura significa gestire i risultati, altrimenti si corre il rischio di gestire solo gli effetti, trascurando le cause.

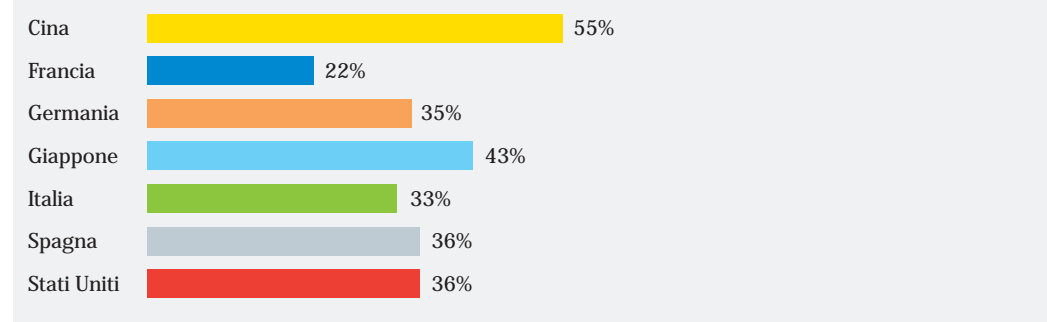
### 2.1. MALI DI NATURA CULTURALE

→ Il nostro Paese presenta molti e pesanti problemi culturali, a partire dalla scarsa cultura pro-business caratterizzata da diffuse contraddizioni e ambiguità. In molti casi è più importante il “chi” dice qualcosa rispetto a “cosa” dice. Manca un forte senso del Paese, in quanto esiste un netto divario tra italiani e Italia. Non bisogna confondere l'Italia con gli italiani: se da un lato uno scarso rigore etico caratterizza il nostro Paese, dall'altro gli italiani sono attivi e dotati di uno spirito di iniziativa che all'estero ci invidiano. Clientelismi e clan derivano dall'estremizzazione e dall'accezione negativa che dipende da una società in cui la famiglia ha sempre ricoperto un ruolo centrale. Infatti la famiglia continua ad essere la primaria fonte dell'iniziativa sociale e dell'imprenditorialità diffusa, sia per i singoli sia per le formazioni sociali, nella vita quotidiana.

→ Siamo circondati da un sistema fondato sulla sfiducia e sulla malafede, nei rapporti personali così come in quelli di lavoro. In Italia ci si fida poco del prossimo, ritenendo che, se si presentasse l'occasione, gli altri approfitterebbero della propria fiducia. Un atteggiamento che probabilmente è comune in tutte le culture occidentali, ma che tuttavia non trova riscontro nei Paesi orientali dove esiste una maggiore apertura verso il prossimo e un consolidato culto dell'ospitalità.

Ci si può fidare della maggior parte delle persone? (% di risposte affermative)

FONTE:  
WORLD VALUES  
SURVEY,  
“HUMAN BELIEFS  
AND VALUES”,  
2000



<sup>3</sup> Definizione formalizzata nell'ambito dello studio The European House, Creare Valore per l'Europa, per le sue Imprese e per le sue Istituzioni, 2004.

→ La fortuna e le lotterie sembrano essere più importanti della responsabilizzazione individuale: il superenalotto, gli oroscopi e l'accettazione comune di credenze irrazionali sono alcune esemplificazioni di questa pericolosa propensione degli italiani alla superstizione, che appare per molti versi tipica della nostra cultura. Si pensi, ad esempio, all'impressionante numero di sedicenti "maghi" che hanno trovato nel nostro Paese un terreno fertile per lo sviluppo delle proprie attività.

Questa è una realtà che difficilmente trova pari diffusione in altri Paesi europei. Secondo le rilevazioni svolte da Telefono Antiplagio – comitato di volontariato che dal 1994 monitora annualmente tali fenomeni, in difesa delle vittime di ciarlatani e truffatori – il numero di maghi ed astrologi operanti in Italia supera le 22.000 unità, di cui solo 7.000 sono reclamizzate. Si rivolge a questi presunti "esperti dell'occulto" circa il 10% degli italiani, in particolare per ottenere protezione e aiuto su problemi affettivi e di salute.

Un dato per molti versi sconcertante è che la Lombardia, una tra le aree più moderne e competitive d'Europa, è la regione italiana che vanta il più alto numero di maghi, veggenti e sensitivi (2.500 maghi, per un giro d'affari complessivo di 90 milioni di euro).

→ A conferma della forte propensione culturale degli italiani alla superstizione, tre o quattro volte superiore a quella degli altri Paesi europei, si pensi che l'Astrological Association of Great Britain conta oggi 1.600 membri, l'American Federation of Astrologers ne conta circa 3.500, mentre il Centro Italiano di Astrologia ne annovera più di 4.000.

→ Se passiamo ad esaminare un altro fenomeno rientrante nella sfera della superstizione, quale quello relativo alle sette e movimenti para-religiosi, emerge un quadro ancor più preoccupante: il nostro Paese, nonostante sia una nazione storicamente poco propensa al pluralismo religioso, ha assistito nell'ultimo decennio ad una moltiplicazione, avanzata con sorprendente rapidità, di forme associative – più o meno strutturate – dedite a culti di vario tipo o presunte depositarie di conoscenze segrete e verità "universali". Secondo un'indagine condotta dal Ministero degli Interni, nel 1998 si contavano in Italia ben 137 gruppi operanti, di cui 76 religiosi (con circa 78.500 membri) e 61 "magici" (con circa 4.600 membri) <sup>4</sup>.

Su tale fronte, tuttavia, il fenomeno assume dimensioni europee: basti pensare che in Francia nel 2001 le sette hanno raccolto ben 500.000 seguaci e 400.000 proseliti attivi <sup>5</sup> (numeri più che raddoppiati rispetto al 1995, quando si stimava l'esistenza di 170 movimenti – più altri 800 "affiliati" sussidiari – con circa 160.000 seguaci e 100.000 simpatizzanti <sup>6</sup>).

→ Un discorso analogo vale per l'importanza attribuita dalle persone alla capacità di raggiungere il successo con mezzi propri, senza ricorrere a "scorciatoie" o a favoritismi per ottenere quanto si desidera. In Italia, infatti, le origini e l'appartenenza sociale sono in grado di influenzare in modo spesso determinante il destino di un individuo. Tale aspetto va ad impattare pesantemente non solo sulle opportunità formative ma ancor più sulle possibilità professionali e sui rendimenti dei titoli di studio. Da un lato, nel nostro Paese il divario educativo (in termini di raggiungimento di diplomi e lauree) tra i figli delle classi più abbienti e quelli provenienti da strati sociali più bassi tende ad aumentare, dall'altro il background familiare esercita un peso non indifferente sulla carriera della persona.

Superstizione  
e credenze  
irrazionali,  
interesse  
per "maghi"  
e astrologia

La mobilità  
sociale  
è importante  
per lo sviluppo

<sup>4</sup> Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza, Sette religiose e nuovi movimenti magici in Italia, febbraio 1998.

<sup>5</sup> Mission Interministérielle de Lutte contre les Sectes, Rapport 2001, Parigi, 2002.

<sup>6</sup> Assemblée Nationale, Rapport Guyard, 1995.





Senza  
meritocrazia  
non c'è sviluppo

Cultura  
dell'assistenza

Le “baronie” di docenti universitari o gli studi professionali in mano alla stessa famiglia di generazione in generazione ben esemplificano lo stato della situazione in Italia.

Tale attitudine si riflette anche nel sistema industriale del nostro Paese, caratterizzato da un fitto tessuto imprenditoriale fatto di piccole e medie imprese dove la continuità generazionale ne costituisce molto spesso l'elemento distintivo. Ad esempio, la composizione dell'associazione francese Les Hénokiens è sintomatica del ruolo svolto dall'Italia in Europa. Les Hénokiens dal 1981 raggruppa le imprese al mondo che possono vantare una tradizione almeno bicentenaria e sono ancora gestite dai discendenti del fondatore. Infatti, delle 32 famiglie-imprese associate, ben 13 sono italiane, 10 francesi e 4 tedesche <sup>7</sup>. Di conseguenza, le possibilità dei “figli d'arte” provenienti da famiglie di imprenditori, liberi professionisti o dirigenti di permanere nella stessa posizione occupata dai loro padri sono in media dieci volte superiori a quelle che i figli dei lavoratori manuali hanno di arrivare ad esse <sup>8</sup>.

→ A ciò si accompagna un meccanismo collettivistico di esclusione delle nuove generazioni in quanto l'immobilità dei vecchi detentori dei posti di lavoro ostacola qualsiasi forma di competizione per gli aspiranti entranti, anche se più preparati. L'Italia è il Paese delle carriere più lunghe e lente: i titoli di studio vincolano la collocazione nelle posizioni organizzative. Gli ingressi nel mondo del lavoro sono sì relativamente alti (in genere a livello impiegatizio), ma in seguito le opportunità di carriera si riducono anche per le persone con un elevato livello di istruzione.

Inoltre, in Europa l'Italia presenta una bassa quota di persone che riescono a migliorare la propria condizione professionale rispetto al momento in cui hanno fatto ingresso nel mondo del lavoro. Se nei Paesi nord-europei o anglosassoni soggetti con un elevato livello di istruzione molto spesso iniziano la propria carriera lavorativa da posizioni meramente esecutive, anche di tipo manuale, per giungere rapidamente a ricoprire ruoli direttivi, al contrario da noi i tempi appaiono molto più dilatati.

La lontananza dalla piena applicazione dei principi meritocratici dipende in larga misura non solo dai vincoli burocratici e contrattuali esistenti in Italia, ma anche da convinzioni culturali, come l'importanza del tutto particolare – come già ricordato nelle pagine precedenti – attribuita alla famiglia e all'appartenenza a gruppi sociali considerati, a torto o a ragione, di maggior prestigio rispetto ad altri.

→ Esiste inoltre una cultura dell'assistenza per cui si investe nelle debolezze e nel “vecchio” piuttosto che far leva sui punti di forza e sul “nuovo”.

Solidarietà dovrebbe significare collaborazione, comprensione e realizzazione degli interessi comuni, gioco di squadra, forte auto-responsabilizzazione di ciascuna delle parti, anziché equivalere a mero assistenzialismo, e ancor meno se di carattere permanente.

<sup>7</sup> Il Giappone conta 2 famiglie-membro, mentre Spagna, Olanda ed Irlanda del Nord una sola.

<sup>8</sup> Il Sole 24 Ore, “Più del merito conta l'eredità”, 7 aprile 2005.

## 2.2. MALI DI NATURA STRUTTURALE

→ A questi problemi che derivano dai valori, dall'identità nazionale e dai comportamenti individuali, retaggio del passato ma allo stesso tempo agente di cambiamento sulla cultura prevalente nel nostro Paese, occorre poi aggiungere alcuni problemi strutturali. Tali "mali" contribuiscono a rendere ancora più complesso il quadro italiano, per le tematiche specifiche delle sfide di carattere mondiale che vedono coinvolti l'Italia e tutti i suoi principali competitor.

In un contesto di globalizzazione ed accelerazione del cambiamento, scienza e tecnologia vanno di pari passo, l'Italia ha un debito pubblico che riduce al minimo le possibilità di manovra e un sistema giudiziario che non funziona in maniera ottimale, richiedendo tempi molto lunghi. Questi fattori, uniti ad altri non meno importanti, contribuiscono sempre più ad aggravare il declino economico del Paese. Si tratta di una realtà sedimentatasi nel corso degli anni e che necessita di una cura immediata. Non c'è da stupirsi dunque se il Sistema Italia continua a perdere competitività nelle principali classifiche internazionali, la produttività cresce lentamente, le infrastrutture sono inadeguate, la spesa privata e pubblica finalizzata alla ricerca è ai minimi storici.

### Ricerca, scienza e tecnologia

→ L'Italia è un Paese in cui storicamente la ricerca e il lancio di nuove tecnologie è stata resa possibile dall'iniziativa lungimirante di singoli imprenditori illuminati o dalle capacità finanziarie delle grandi aziende multinazionali che hanno veicolato somme significative a progetti di ricerca pura e applicata.

→ A livello di Sistema Paese, tuttavia, lo scenario della ricerca appare critico, specie se confrontato con la performance di altri Paesi europei nostri competitor.

Da un lato, la carenza di fondi pubblici destinati ad investimenti in ricerca e sviluppo e l'inefficiente distribuzione a pioggia dei pochi finanziamenti disponibili, dall'altro, la modestia delle retribuzioni sono all'origine di molti dei mali dell'Italia sul fronte della scienza e della tecnologia.

Le conseguenze sono sotto gli occhi di tutti. L'Italia si colloca agli ultimi posti tra i Paesi industrializzati per quanto riguarda gli investimenti in R&S, pari all'1,1% del Prodotto Interno Lordo (quota molto bassa se confrontata con il 4,3% della Svezia, il 3,5% della Finlandia o il 3,1% del Giappone e comunque inferiore alla media europea di 1,9%).

→ La fuga dei "cervelli" migliori verso mete estere capaci di apprezzare e valorizzare i talenti rappresenta sempre più un "punto di non ritorno": sono circa 2.600 i professori e ricercatori italiani sparsi nelle Università di tutto il mondo, soprattutto negli Stati Uniti (34,3%), in Inghilterra (26%) e in Francia (11,4%); allo stesso tempo, nel graduale declino, morale e materiale, del settore nazionale della ricerca (nelle aziende e nelle università), l'età media dei ricercatori è elevatissima (52 anni, il che implica maggiori costi unitari e una minor produttività), vi è appena un ricercatore ogni 1.000 abitanti (ve ne sono 7 in Finlandia, 5 in Giappone, Svezia e Danimarca) e lo stipendio di ingresso di un ricercatore è pari a 1.035 euro contro una media di 2.000-3.000 dell'Unione Europea e circa 4.000 euro negli Stati Uniti.

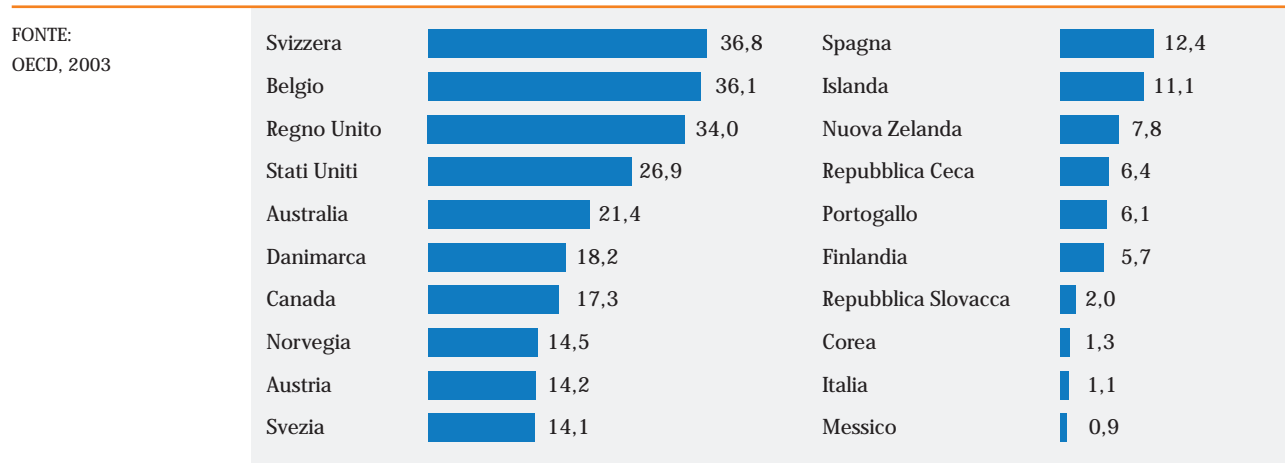
Numerosi problemi strutturali indeboliscono il nostro Paese rispetto ai principali competitor

In Europa l'Italia è tra i Paesi che investono meno in R&S

I "talenti" che lasciano l'Italia superano quelli che arrivano

→ Tale situazione si riflette anche sulla capacità di attrarre talenti dall'estero nel campo dei dottorati di ricerca. Come emerge dal grafico seguente, l'Italia si colloca nella parte bassa della classifica, al livello di Paesi come il Messico o la Corea.

Percentuale degli studenti stranieri sul totale degli iscritti in dottorati di ricerca, 2000



### Risorse Umane

La professionalità delle risorse umane deve essere adeguata per un Paese che vuole puntare sulla conoscenza

→ Tutto questo non si limita al solo campo della ricerca, ma rimanda al posizionamento dell'Italia sul fronte delle risorse umane. Nell'epoca della conoscenza e della competizione globale, abbiamo un bilancio molto negativo delle risorse umane perché alle risorse migliori che migrano all'estero corrisponde un continuo aumento del numero di immigrati con professionalità di livello non adeguato ad una società della conoscenza. Anche considerando l'impatto determinante che la scienza e la ricerca hanno su competitività, crescita e occupazione, nonché sulla qualità della vita delle persone, ciò appare tanto più necessario in ragione del ruolo cruciale che scienza e ricerca svolgono nella knowledge society che l'Europa si è data come obiettivo al Consiglio Europeo di Lisbona.

→ In generale, in Italia si assiste ad una crescente perdita della professionalità, della dignità, dell'identità e dell'orgoglio del proprio lavoro, che hanno portato a svilire molte occupazioni. Viviamo in un Paese in cui non si bada a spese per comprare un giocatore di calcio ma mancano l'attenzione e le risorse per attirare e portare in Italia ricercatori e premi Nobel provenienti da tutto il mondo ed investire in scuole eccellenti.

### Debito Pubblico

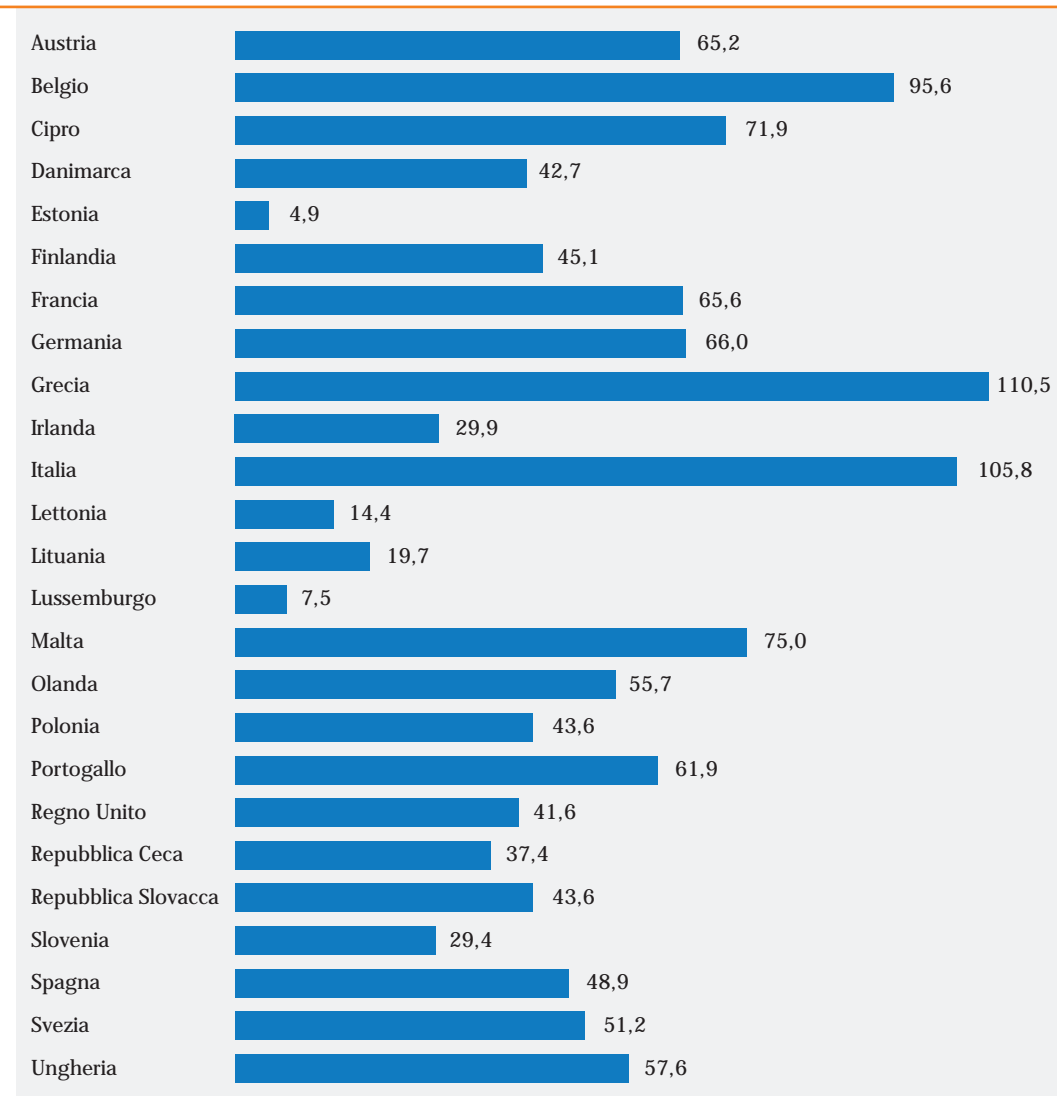
Il debito pubblico italiano frena il rilancio dell'economia

→ Negli ultimi quarant'anni il debito pubblico del nostro Paese ha mostrato un andamento altalenante ma sempre con un trend di crescita. Nel 2004 il debito pubblico in rapporto al Pil è ammontato a 105,8% (in lieve diminuzione rispetto al 106,3% del 2003 e al 108% del 2002) 9.

9 ISTAT, Rapporto annuale: la situazione del Paese nel 2004, 2005.

→ In Europa, nonostante il livello fissato dal Trattato di Maastricht sia stato superato anche da Paesi come Germania, Francia e Austria, il debito pubblico italiano continua a presentare nominalmente il livello assoluto più elevato, mentre in rapporto al Pil è superato solo dalla Grecia (110,5%).

### Il debito pubblico in Europa, 2004 (% sul Pil)



FONTE:  
EUROSTAT, 2005

Frammentarietà  
e tempi lunghi  
caratterizzano  
la giustizia  
italiana

Considerando il preoccupante calo di competitività strutturale dell'Italia in molti settori-chiave, le difficili condizioni dei conti pubblici non permettono di rilanciare l'economia, soprattutto durante l'attuale congiuntura internazionale.

Appare dunque chiaro che il problema del debito pubblico dovrebbe richiedere un deciso intervento volto a riformare il mercato finanziario ed economico nazionale così che le migliori risorse disponibili possano condurre il Paese fuori dall'attuale situazione di stasi.

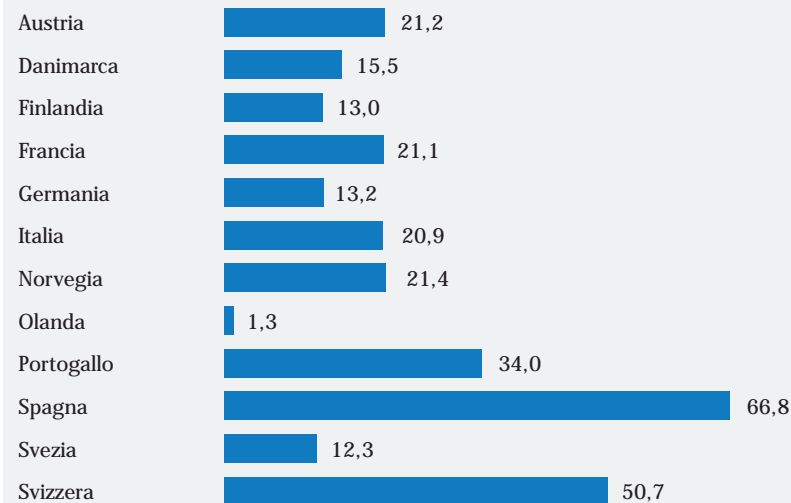
### Il sistema giudiziario

→ Il funzionamento della Giustizia in Italia è soggetto a notevoli vincoli non solo di tipo dimensionale ma soprattutto di natura burocratica, il che ne provoca una generale sclerotizzazione a livello nazionale. Dal confronto fra i sistemi giudiziari dei 40 Paesi membri del Consiglio d'Europa effettuato dalla Commissione europea per l'efficienza della giustizia <sup>10</sup>, l'Italia appare un Paese con una geografia giudiziaria frammentata, uffici parcellizzati nel territorio e un numero complessivo di magistrati che, pur essendo elevato in valore assoluto, diventa al contrario inadeguato in rapporto alla popolazione e al numero di cause avviate nel Paese.

Infatti l'Italia (al pari di Francia, Austria e Norvegia) può contare su 21 tribunali di 1° grado ogni milione di abitanti, contro i 13 della Germania, i 34 del Portogallo, i 50 della Svizzera e i ben 66 della Spagna.

### Numero di tribunali di primo grado per milione di abitanti

FONTE:  
COMMISSIONE EUROPEA  
PER L'EFFICIENZA  
DELLA GIUSTIZIA,  
"EUROPEAN JUDICIAL  
SYSTEMS", 2004



<sup>10</sup> European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), European Judicial Systems 2002, dicembre 2004.

→ La diffusione capillare degli uffici giudiziari sul territorio potrebbe sembrare un vantaggio, in quanto permette ai cittadini di disporre delle strutture necessarie. Sotto questo profilo, ogni tribunale serve un bacino d'utenza di 55mila italiani, contro gli 842mila abitanti dell'Olanda, i quasi 100mila della Germania, gli oltre 91mila della Francia (e a fronte dei 18mila della Spagna).

Se si considera il capitale umano totale a disposizione del sistema giudiziario nazionale, si scopre che l'Italia è sostanzialmente in linea con i principali Paesi europei, per quanto riguarda sia i giudici togati – 12 magistrati ogni 100mila abitanti (9 in Spagna, 10 in Francia, 18 in Svezia, 25 in Germania) – che i funzionari amministrativi – 56 ogni 100mila abitanti (26 in Francia, 72 in Germania e 89 in Spagna).

→ Il problema di fondo del sistema giudiziario italiano è però legato alla soddisfazione dei parametri di flessibilità ed efficienza. Un primo effetto causato dal dimensionamento ridotto degli uffici giudiziari è la difficoltà di specializzazione, poiché ogni giudice non può affinare le proprie competenze su specifici temi (e, non a caso, in Italia le sezioni specializzate da sempre fanno fatica ad affermarsi). Infatti, ciascun tribunale in media può contare solo su 6 giudici, un numero esiguo rispetto ai 20 magistrati delle corti tedesche ma comunque superiore ai 5 della Francia o ai singoli giudici della Spagna. Parallelamente, il dimensionamento attuale ostacola il miglioramento nella flessibilità tanto nell'assegnazione del personale negli uffici e dei casi ai magistrati quanto sul fronte della produttività e della durata dei processi.

Da un lato, l'esistenza di uno staff numeroso, come nel caso italiano (in media 5 funzionari amministrativi per giudice) vanifica un uso più flessibile delle risorse se non si investe sulla formazione e preparazione di queste ultime.

→ Quanto al numero dei processi, con le sue 7.145 liti avviate in tribunale ogni 100mila abitanti, l'Italia supera di gran lunga i nostri diretti competitor europei, attestandosi ai livelli di Stati non paragonabili per standard economici, sociali e demografici (come Slovacchia, Islanda, Ucraina e Polonia).

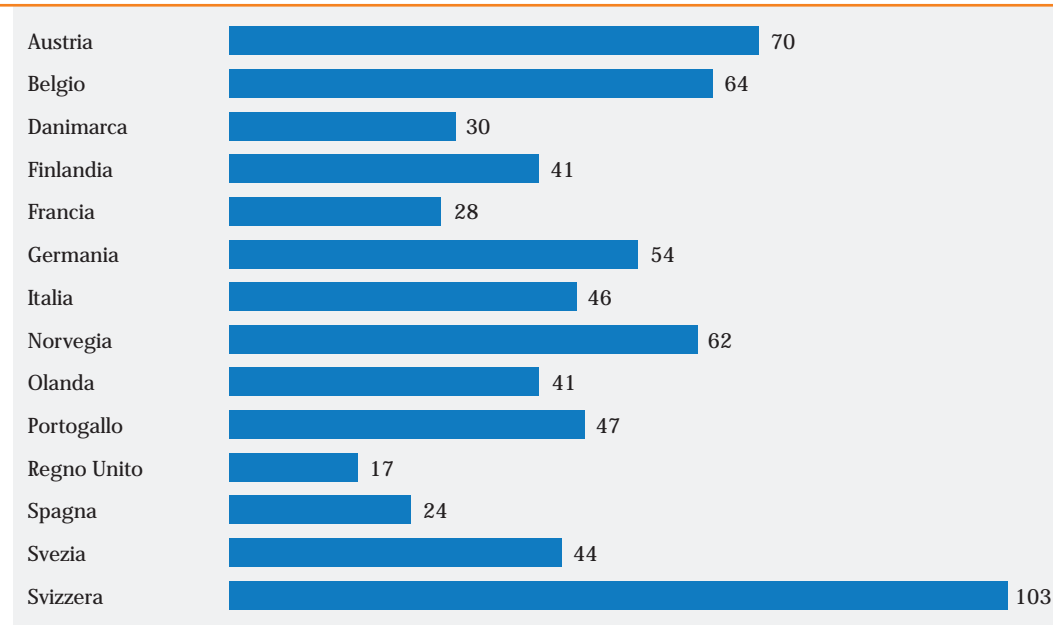
→ È il problema della durata dei processi il male principale della Giustizia italiana. Si consideri tra l'altro che in Italia la spesa pubblica per la giustizia non è affatto bassa al confronto con quella di altri Paesi europei, che però mostrano una performance in termini di durata dei processi migliori. Svezia, Germania e Olanda, dove i processi civili per cause di analogo contenuto richiedono meno di metà tempo di quanto sia necessario nel nostro Paese, impegnano risorse pubbliche assai prossime a quelle italiane (44 euro per abitante in Svezia, 54 in Germania, 41 in Olanda e 46 in Italia). Occorre sottolineare tuttavia che la spesa non riflette il dimensionamento effettivo dell'offerta di giustizia sia perché influenzata dal livello di retribuzione dei magistrati nei vari Paesi sia perché tiene conto della differente organizzazione del sistema della giustizia.

Al sistema  
giudiziario  
nazionale mancano  
flessibilità  
ed efficienza



FONTE:  
COMMISSIONE EUROPEA  
PER L'EFFICIENZA  
DELLA GIUSTIZIA,  
"EUROPEAN JUDICIAL  
SYSTEMS", 2004

### Spesa pubblica pro capite per la giustizia, 2002 (Euro)



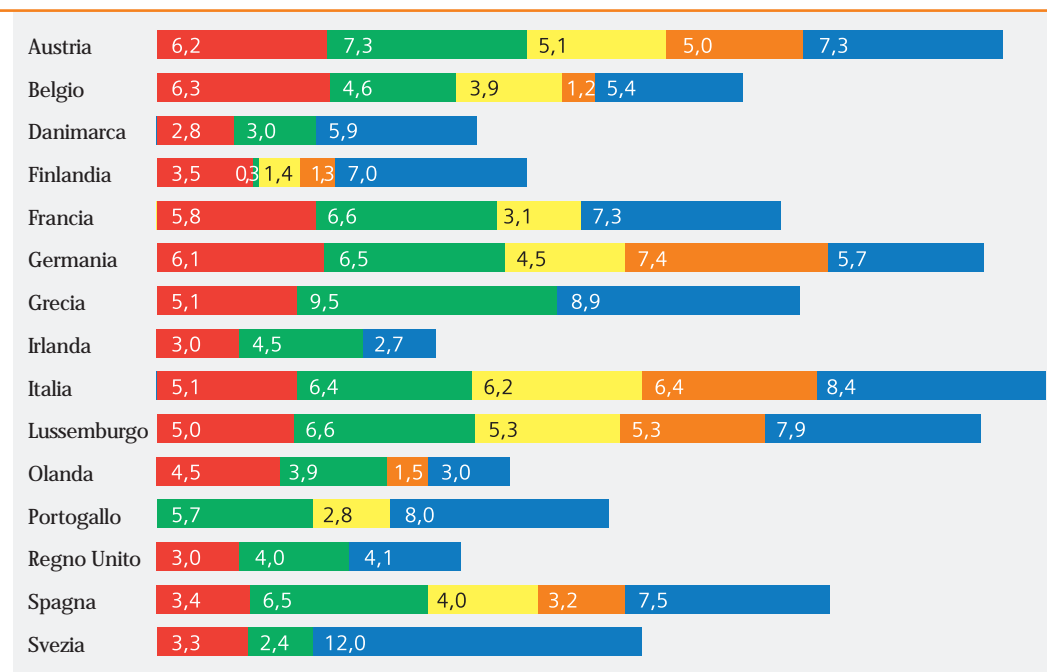
### Eccessivo livello di protezione e scarsa apertura alla competizione

Una maggiore  
apertura  
alla concorrenza  
renderebbe  
più flessibile  
il mondo  
del lavoro

→ Un aspetto che tutti i Paesi nostri competitori ci rimproverano è l'eccesso di regole cui il settore del lavoro è sottoposto. Clausole e barriere all'entrata che rischiano di irrigidire l'intero mercato del lavoro e di rallentare lo sviluppo del sistema economico nazionale nel suo complesso.

→ Uno studio della Commissione Europea <sup>11</sup> ha analizzato i sistemi di regolamentazione previsti per l'esercizio di alcune professioni nei diversi Stati membri dell'Unione Europea: i servizi legali (avvocati e notai), contabili (commercialisti, ragionieri, revisori e consulenti fiscali), tecnici (architetti e consulenti di ingegneria) e i servizi di farmacia (farmacisti che esercitano nelle farmacie private). L'Italia figura tra i Paesi con un'elevata intensità di regolamentazione per tutte le professioni considerate, accanto all'Austria e al Lussemburgo e, con alcune eccezioni nel settore dei servizi tecnici, alla Germania e alla Francia. Mentre Belgio, Spagna e Portogallo si collocano nella categoria intermedia, la maggior parte dei Paesi anglosassoni o dell'area scandinavo-baltica (Regno Unito e Irlanda, Olanda, Danimarca, Svezia e Finlandia) mostra regimi regolamentari alquanto liberali (almeno da un punto di vista comparativo nell'ambito dell'UE) <sup>12</sup>.

### Il grado di regolamentazione dei servizi professionali in Europa, 2003 (indice di regolamentazione)



FONTE:  
COMMISSIONE EUROPEA,  
"INSTITUTE FOR  
ADVANCED STUDIES",  
2004

■ Professioni contabili  
■ Professioni legali  
■ Architetti  
■ Ingegneri  
■ Farmacisti

<sup>11</sup> Commissione Europea, Institute for Advanced Studies (IHS-Vienna), L'impatto economico della regolamentazione nel settore delle professioni liberali in diversi Stati membri, 2003.

<sup>12</sup> Per tener conto delle diverse forme di regolamentazione stabilite per le professioni nei Paesi esaminati, per ogni professione/gruppo di professioni e per ogni Stato membro è stato calcolato un indice per la regolamentazione in materia di accesso alla professione e un indice per la regolamentazione in materia di condotta. Quindi i due indici sono stati combinati in un indice generale di regolamentazione per ciascuna tipologia di professione (ad eccezione dei notai). Quanto più elevato è il livello di regolamentazione, tanto maggiore è il valore relativo dell'indice (su una scala variabile da 0 a 12). Gli indici di bassa, media o alta regolamentazione presentano rispettivamente un valore inferiore a 2,5, compreso tra 2,5 e 4,9 e uguale o superiore a 5.



Con un piano strategico del Paese si potrebbero risolvere molti dei mali attuali

Le forze politiche e sociali devono condividere gli obiettivi da raggiungere per rendere l'Italia più competitiva

Il miglioramento dell'attrattività e competitività dell'Italia deve partire dai patrimoni esistenti

### L'assenza di un piano strategico di Paese

→ Infine, un evidente malessere dell'Italia consiste nel fatto che nessuno ha come responsabilità fondamentale e prioritaria l'immagine del Paese. Da un confronto con altri Paesi nostri competitor emerge come gli italiani non siano molto orgogliosi della propria nazionalità.

→ I numerosi problemi finora brevemente accennati possono ricondurre ad un profondo malessere di fondo, evidenziando così una grave carenza strutturale del nostro Paese: la mancanza di un piano strategico.

Se globalizzazione oggi vuol dire soprattutto competizione tra sistemi territoriali e a tutti i livelli, diventa sempre più necessario e urgente avere un piano strategico unitario del Paese.

Allo stato attuale non esiste un piano per il Paese, inteso come strumento condiviso e con obiettivi a lungo termine. Emerge una sensazione di mancanza di motivazioni forti e decise per guidare il Paese verso la meta desiderata, confermata anche dai capi delle multinazionali intervistati nel corso della ricerca. Tale senso di incertezza e la mancanza di un progetto strutturato (quantomeno nelle sue linee essenziali), assume – in misura maggiore o minore – una dimensione europea. Anche in Germania, Francia e Spagna i cittadini stanno muovendo dure critiche alle rispettive classi politiche e dirigenti, impegnate in questioni di scarsa rilevanza economica e sociale. C'è una sorta di “non-volontà” di avere motivazioni per imboccare la strada giusta e risollevare le sorti dell'Italia.

→ Se manca un consenso univoco su quello che sarà il futuro del Paese, non si potrà neppure capire qual è la direzione da intraprendere: ma spesso questa mancanza di chiarezza fa comodo a molti.

In questo senso, occorre creare un core-group di iniziative comuni e condivise, un masterplan per far capire al Paese qual è la direzione presa e definire obiettivi di lungo periodo: quindi i piani devono essere tra loro confrontabili, cogliendo un minimo di condivisione e di continuità temporale, al di là degli inevitabili schieramenti politici.

Si dovrebbe avere anche un metodo che porti ad una struttura chiara, un framework in cui si possano combinare efficacemente i contributi della società civile, aspetto il più delle volte invisibile ai politici.

E la conseguenza è che si fa il minimo possibile.

→ Per gli uomini di governo definire un piano strategico costituisce un imperativo morale per il rilancio della competitività e la difesa della rispettabilità del nostro Paese, a livello nazionale e locale. Tale piano strategico dovrebbe avere due peculiarità fondamentali:

→ essere efficace, ovvero improntato ad una estrema chiarezza di visione ed una immediata traduzione in azioni concrete;

→ essere unitario, frutto di una visione organica, coerente e condivisa, così da non cadere nella tipica scultura italiana dello sforzo, che è esattamente l'antitesi di quella del risultato.

Per produrre un piano strategico che sia efficace ma anche realistico, bisogna partire da ciò che si è, non da ciò che si vorrebbe essere. In altri termini, si devono valorizzare gli inestimabili ed invidiati “patrimoni” fondamentali che abbiamo a disposizione:

→ Il patrimonio paesaggistico e climatico;

→ Il patrimonio culturale;

→ Il sistema economico-aziendale.

Nonostante la fase estremamente complessa e problematica che stiamo attraversando, se tutto ciò da un lato appare scoraggiante, dall'altro deve anche rappresentare uno stimolo per migliorare e migliorarsi.

All'Italia non mancano certo né l'acume, né l'energia per uscire da questo circolo vizioso irto di difficoltà: ciò che occorre è una decisa assunzione di responsabilità da parte della classe politica e dirigente, la capacità di "fare sistema" a livello industriale e sociale, nonché di potenziare le caratteristiche storiche e culturali che possediamo, superando così le divisioni e gli interessi particolari. Per il bene del Paese, solo facendo leva sulle molteplici potenzialità ancora inesprese e migliorando il livello di cultura pro-business degli italiani, sarà possibile porre le basi riscattarlo da questa rischiosa situazione di stallo.



## RAPPORTO PER L'AZIONE

### LA MISURAZIONE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

1. COME MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS:  
LE DIMENSIONI DI CONTESTO E CORE
  - 1.1. LE DIMENSIONI DI CONTESTO DELLA CULTURA PRO-BUSINESS
  - 1.2. LE DIMENSIONI CORE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS
  
2. LA MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI DI CONTESTO
  - 2.1. INTERESSE PER LA TECNOLOGIA
  - 2.2. IMPORTANZA DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE
  - 2.3. INTERNAZIONALIZZAZIONE
  - 2.4. PROPENSIONE AL RISCHIO
  - 2.5. FLESSIBILITÀ LAVORATIVA
  
3. LA MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI CORE
  - 3.1. COMPETENZA (VS APPARTENENZA)
  - 3.2. MERITO (VS FATALISMO)
  - 3.3. OSSERVANZA DELLE REGOLE (VS ADATTAMENTO DELLE REGOLE)
  - 3.4. VISIONE AMPIA (VS FOCALIZZAZIONE)
  - 3.5. ORIENTAMENTO AL RISULTATO (VS ORIENTAMENTO ALL'IMPEGNO)
  - 3.6. MANAGEMENT STRATEGICO (VS MANAGEMENT OPERATIVO)
  - 3.7. ORIENTAMENTO ALLA COOPERAZIONE (VS INDIVIDUALISMO)
  - 3.8. CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE (VS STABILITÀ)
  - 3.9. PROATTIVITÀ (VS REATTIVITÀ)
  
4. IL POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA E DEI PRINCIPALI COMPETITOR:  
L'INDICATORE FINALE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

## 1. COME MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS: LE DIMENSIONI DI CONTESTO E CORE

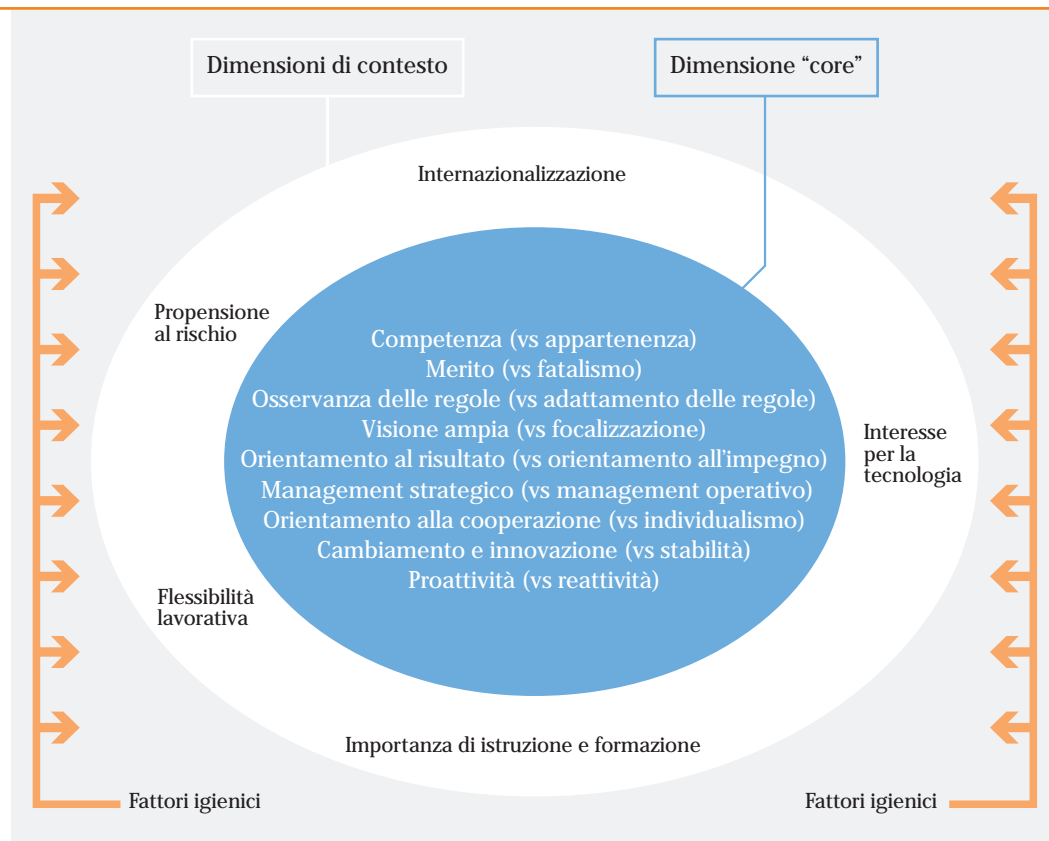
Misurare la cultura pro-business significa misurare il posizionamento del Paese sulle dimensioni di contesto e core

→ La misurazione della cultura pro-business di un Paese si sviluppa su un duplice livello (quantitativo e qualitativo). Il modello interpretativo prescelto infatti ruota attorno a due tipi di dimensioni: le dimensioni di contesto e le dimensioni core <sup>1</sup>.

→ Lo sviluppo di queste dimensioni è favorito da alcuni fattori, denominati “fattori igienici”, che permettono alla cultura pro-business di diffondersi all’interno di un sistema territoriale. Infatti il rapporto tra Stato e cittadini, se basato sulla trasparenza, sul rispetto e sulla fiducia reciproca, e la piena osservanza delle regole – che peraltro dipende anche dalla loro chiarezza ed applicabilità – favoriscono la creazione e la diffusione di un orientamento al business nella società.

### La struttura della cultura pro-business

FORNITO:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



<sup>1</sup> Per la rassegna della letteratura specialistica sul tema della cultura di un Paese e l'analisi del modello di interpretazione adottato si rinvia al rapporto per l'azione La cultura del Paese e la cultura pro-business.

## 1.1. LE DIMENSIONI DI CONTESTO DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

- Le dimensioni di contesto riguardano gli aspetti maggiormente legati alla funzionalità del sistema e alla crescita dei suoi membri nel campo educativo, lavorativo, scientifico e tecnologico: infatti, più di altri fattori, per la creazione o il rafforzamento della cultura pro-business all'interno di un sistema territoriale risultano prioritari l'istruzione, la formazione e la tecnologia. I progressi compiuti in tali campi dagli individui e dalle organizzazioni si riflettono sull'attrattività e quindi sulla competitività del Paese nel suo complesso.
- Nello specifico, la crescita in una direzione pro-business si esprime in cinque dimensioni chiave:

Internazionalizzazione
Propensione al rischio
Flessibilità lavorativa
Importanza dell'istruzione e della formazione
Interesse per la tecnologia

Le dimensioni di contesto rappresentano l'effetto del sistema socio-economico sulla cultura del Paese

## 1.2. LE DIMENSIONI CORE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

- Il nucleo a partire dal quale la cultura pro-business si evolve all'interno di un sistema territoriale è dato dalle dimensioni core. Queste variabili, complementari alle dimensioni di contesto, contraddistinguono i comportamenti degli individui, definendo in tal modo la direzione verso cui si orientano le scelte ed i modelli dominanti nella società civile, nella politica, nel mondo del lavoro e in quello dei media.
- Queste dimensioni sono state individuate attraverso una serie di interviste a capi d'azienda di esperienza internazionale, esponenti della business community, opinion leader, sociologi ed esperti di management cross-culturale e attraverso gli studi condotti sulla letteratura specialistica. Partendo dagli aspetti che caratterizzano il Sistema Italia, si sono esaminate sei realtà estere (Germania, Francia, Spagna, Stati Uniti, Giappone e Cina) al fine di individuare altri aspetti qualitativi che appaiono meno radicati nel nostro Paese.
- Seguendo un approccio di tipo multi-culturale, finalizzato alla comprensione delle peculiarità proprie di ciascuna cultura nazionale, ogni dimensione core è stata scomposta in due variabili che individuano differenti comportamenti diffusi nella società che possono contribuire alla costruzione della cultura orientata al business in un determinato sistema territoriale.

Le caratteristiche dei comportamenti individuali emergono dall'analisi delle dimensioni core

Misurare la cultura pro-business significa misurare il posizionamento del Paese sulle dimensioni di contesto e core

→ Nel medio e lungo termine le dimensioni core incidono sugli ambiti legati alle dimensioni di contesto (mercato del lavoro, sistema finanziario, sistema amministrativo, sistema scolastico, sistema giuridico).

Le dimensioni core sono riassumibili come segue:

Competenza (vs Appartenenza)
Merito (vs Fatalismo)
Osservanza delle regole (vs Adattamento delle regole)
Visione ampia (vs Focalizzazione)
Orientamento al risultato (vs Orientamento all'impegno)
Management strategico (vs Management operativo)
Orientamento alla cooperazione (vs Individualismo)
Cambiamento e innovazione (vs Stabilità)
Proattività (vs Reattività)

→ La misurazione delle dimensioni della cultura pro-business è stata effettuata seguendo due percorsi autonomi ma tra loro complementari:

→ l'individuazione di alcuni indicatori quantitativi capaci di tratteggiare gli aspetti chiave delle dimensioni di contesto;

→ la somministrazione di un questionario a domande chiuse, ognuna delle quali valuta l'atteggiamento delle persone verso ciascuna delle dimensioni core.

I dati relativi alle dimensioni di contesto e core sono stati quindi sintetizzati in un indice (denominato "indice sintetico") che favorisce il confronto tra i Paesi su ciascuna tipologia di variabili.

La graduatoria finale sul posizionamento nella cultura pro-business emerge dal confronto tra dimensioni di contesto e core attraverso l'indicatore finale delle dimensioni della cultura pro-business <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Per un approfondimento sulla metodologia adottata nella selezione degli indicatori e nella costruzione del questionario si rinvia alla nota metodologica della ricerca.

## 2. LA MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI DI CONTESTO

→ La misurazione delle dimensioni di contesto è avvenuta attraverso l'individuazione di opportuni indicatori (proxy) in grado di evidenziare come la cultura degli individui vada ad impattare sull'assetto strutturale di un Paese.

→ Ogni dimensione di contesto è infatti riconducibile ad alcuni dei fattori chiave essenziali sui quali i principali Paesi nostri competitori intervengono per migliorare l'attrattiva del loro territorio e attrarre conseguentemente nuovi investimenti:

- mondo delle imprese (Internazionalizzazione e propensione al rischio);
- mondo del lavoro (Flessibilità lavorativa);
- sistema educativo e formativo (Importanza dell'istruzione e della formazione);
- capitale tecnologico (Interesse per la tecnologia).

→ Per la Cina, Paese che in questi ultimi anni sta attraversando una fase epocale di cambiamento, è disponibile un limitato numero di indicatori relativi alle dimensioni di contesto. Questi dati, persino nelle fonti più autorevoli, molto spesso sono incompleti o datati, e di conseguenza non rappresentativi della situazione corrente della Cina.

Per tale ragione la Cina è stata esclusa dal calcolo degli indici delle singole dimensioni di contesto e dell'indice sintetico di queste ultime. Tuttavia, laddove presenti e riferiti ad anni recenti, i dati sulla Cina sono stati riportati nei grafici per favorire un confronto tra i Paesi in esame <sup>3</sup>.

Le dimensioni di contesto sono fortemente legate all'assetto strutturale del Paese

LA MISURAZIONE  
DELLE DIMENSIONI  
DI CONTESTO

### 2.1. INTERESSE PER LA TECNOLOGIA

→ La tecnologia è sempre più un elemento centrale nel definire la traiettoria di sviluppo di un Paese <sup>4</sup>. In Europa, Paesi come Svezia e Finlandia hanno avviato, favorite dalla dimensione contenuta delle rispettive economie, politiche fortemente centrate sull'alta tecnologia. Tale processo ha trainato la crescita del Giappone nel Secondo dopoguerra (anche grazie alla specificità del proprio sistema socio-economico) ed in tempi più recenti sta interessando le economie del Sud-Est asiatico.

→ L'attuazione di politiche per il sostegno dell'industria high-tech in un Paese possono dare i frutti desiderati a condizione che nel territorio la popolazione sia recettiva verso la tecnologia e manifesti una significativa propensione ad accettare le novità che si susseguono – in tempi sempre più ristretti – su tale fronte.

→ Per raggiungere questo scopo, l'interesse per la tecnologia dovrebbe risultare trasversale nei diversi strati sociali e nei diversi settori (sistema dell'istruzione, sistema dei media, etc.), favorendo così un progressivo transito da atteggiamenti "passivi" (acquisto ed utilizzo di prodotti tecnologici o innovativi) a comportamenti più "attivi" (progettazione, produzione ed esportazione di beni high-tech).

La tecnologia favorisce la crescita di un Paese in settori ad alto potenziale

<sup>3</sup> Per il dettaglio degli istogrammi relativi agli indicatori-proxy selezionati per le dimensioni di contesto si rinvia al Data Book allegato alla ricerca.

<sup>4</sup> Sull'importanza della tecnologia e dell'innovazione per il Paese si veda Finmeccanica-STMicroelectronics-Ambrosetti, L'innovazione tecnologica come motore di crescita e sviluppo, 2004.



Gli Stati Uniti e il Giappone sono i Paesi che mostrano il maggiore interesse per la tecnologia

→ Gli indicatori utilizzati per valutare il livello di interesse della popolazione nei confronti della tecnologia riflettono gli aspetti quali-quantitativi cui abbiamo accennato.

1 Esportazione di beni high-tech in percentuale sul totale di beni esportati (Fonte: World Bank, 2004). Gli Stati Uniti (31%) e le due potenze orientali (Cina e Giappone, rispettivamente con il 27% e il 24%) guidano la graduatoria dei Paesi che esportano all'estero maggiori quote di prodotti high-tech utilizzati nei settori ad alta intensità di Ricerca e Sviluppo (come, ad esempio, i comparti informatico, elettronico, aerospaziale e farmaceutico). L'area europea mediterranea evidenzia un ritardo nella produzione di prodotti ad alto contenuto tecnologico che siano competitivi con quelli d'oltreoceano, mentre Francia e Germania hanno scommesso su questi settori giungendo nel 2003 ad esportare una quota di beni ad alta tecnologia di poco inferiore al 20% sul totale.

2 Numero di personal computer ogni 1.000 abitanti (Fonte: World Bank, 2004).

3 Numero di utenti Internet ogni 1.000 abitanti (Fonte: World Bank, 2004).

4 Numero di sottoscrittori della banda larga ogni 100 abitanti (Fonte: OECD, 2004).

5 Capacità matematiche dei giovani quindicenni (Fonte: OECD, 2003). Tale indicatore è offerto dal progetto internazionale PISA (Programme for International Student Assessment), una ricerca effettuata con periodicità triennale dall'OECD volta ad accertare le conoscenze e le capacità dei quindicenni scolarizzati <sup>5</sup>.

L'indagine si propone di verificare in quale misura i giovani abbiano acquisito alcune competenze ritenute necessarie per svolgere un ruolo consapevole e attivo nella società e per continuare ad apprendere per tutta la vita.

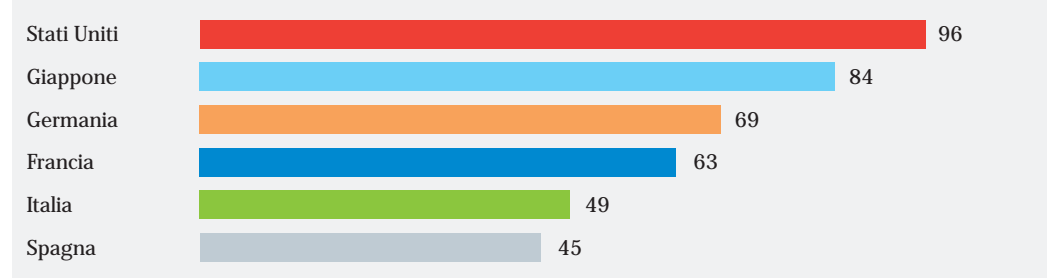
Tra i Paesi esaminati gli studenti italiani sono quelli che mostrano le maggiori carenze nella capacità di risolvere problemi matematici: sono all'ultimo posto, con un punteggio al di sotto della media internazionale (500 punti) <sup>6</sup>. Da sottolineare che solo l'1,5% degli studenti italiani raggiunge il livello più elevato della scala di valutazione contro una media OECD del 4%, mentre il 18,7% si posiziona al livello più basso della scala contro una media OECD del 13,2% e ben il 13,2% non raggiunge nemmeno tale soglia minima contro una media OECD dell'8,2%.

→ L'indicatore dell'interesse per la tecnologia evidenzia che l'Italia si posiziona al penultimo posto tra i Paesi presi in considerazione, scostandosi di poco dal punteggio ottenuto dalla Spagna. Gli Stati Uniti rappresentano il best performer, seguiti da Giappone e Germania.

<sup>5</sup> L'obiettivo principale del progetto PISA è di fornire indicazioni sulla qualità dei sistemi scolastici nazionali ma anche di costruire indicatori utilizzabili nella comparazione internazionale e misurare tali fenomeni con regolarità. Nell'edizione del 2003 hanno preso parte all'indagine più di 275 mila studenti di 41 Paesi. Il campione italiano era formato da 11 mila studenti di 407 scuole diverse.

<sup>6</sup> Per la Cina è disponibile una misurazione relativa ai soli studenti di Hong Kong: tale punteggio (558) è superiore a quello di tutti i Paesi in esame.

## Indice dell'interesse per la tecnologia



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

LA MISURAZIONE  
DELLE DIMENSIONI  
DI CONTESTO

## 2.2. IMPORTANZA DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE

→ Istruzione riveste un ruolo cardine all'interno di ogni civiltà per un duplice motivo: da un lato offre la possibilità all'individuo di assimilare i principi fondamentali alla base di un comportamento civico e socialmente responsabile nella gestione dei rapporti tra cittadini, dall'altro consente di approfondire le proprie conoscenze nella direzione ritenuta più consona alle proprie attitudini nell'ottica dell'ingresso nel mercato del lavoro.

Oggi  
la competizione  
si basa  
sulla conoscenza

→ Oggi la competizione tra sistemi territoriali si basa sulla conoscenza: se le istituzioni devono favorire lo sviluppo di nozioni tecniche e civiche, le imprese devono rientrare in questo meccanismo di generazione e potenziamento delle conoscenze possedute svolgendo un ruolo di primo piano.

→ Infatti uno degli obiettivi dell'istruzione, a partire dalla scuola secondaria superiore, dovrebbe essere quello di preparare i giovani per il mondo del lavoro e per competere. A livello di istruzione universitaria, è fondamentale l'inserimento nei sistemi nazionali di istruzione e formazione di programmi di studio relativi alle attività imprenditoriali. Ciò è praticato da anni negli Stati Uniti, dove oltre 50 università – tra le quali anche le più prestigiose, come Harvard e Yale – dispongono di dipartimenti specializzati in Entrepreneurship e sviluppano programmi di insegnamento su questo tema sia per corsi di laurea che di specializzazione.

Il sistema  
dell'istruzione  
deve preparare  
i giovani al mondo  
del lavoro  
e alla competizione

In Europa Paesi come l'Irlanda, il Regno Unito e la Danimarca hanno puntato sull'università e sugli istituti di tecnologia per formare nuovi imprenditori. Al contrario, in Italia gli istituti, pubblici e privati, che svolgono attività in materia di formazione imprenditoriale sono ancora pochi ed occupano un ruolo marginale nel panorama formativo nazionale.

→ Il funzionamento del sistema scolastico nazionale dipende non solo dalla qualità e dall'ammontare delle risorse finanziarie ad esso destinate ma anche dalla consapevolezza dell'importanza dell'istruzione e della formazione diffusa a tutti i livelli della società. Riconoscere che la formazione è un elemento fondante per avere successo nella vita significa scegliere non solo di proseguire gli studi oltre l'istruzione dell'obbligo ma anche di partecipare ad attività di aggiornamento continuo (lifelong learning).

Gli Stati Uniti  
si confermano  
best performer  
nella importanza  
attribuita  
all'educazione

→ Le variabili utilizzate per valutare l'importanza attribuita al sistema educativo sono tre:

1 Spesa pubblica in istruzione (Fonte: OECD, 2002). La spesa pubblica diretta alle istituzioni educative, inclusi i sussidi rivolti alle famiglie per lo studio (borse di studio, alloggi, etc.), è un indicatore delle risorse pubbliche destinate al sistema educativo complessivo (scuola primaria, secondaria e terziaria). L'Italia spende circa il 5% del Pil. I Paesi best performer sono Francia e Stati Uniti.

2 Capacità di lettura e comprensione di un testo dei giovani quindicenni (Fonte: OECD, 2003). Nell'ambito del progetto PISA 2003 è stata valutata la capacità di comprendere, utilizzare testi scritti e riflettere su di questi al fine di raggiungere i propri obiettivi, sviluppare le proprie conoscenze e potenzialità e svolgere un ruolo attivo nella società. I risultati degli studenti quindicenni in lettura e comprensione del testo ricalcano la situazione evidenziata dalle prove di matematica: mentre tutti i Paesi considerati si collocano su valori vicini alla media OECD (494), l'Italia mostra il punteggio più basso (476) <sup>7</sup>. La percentuale degli studenti a livello 1 o sotto il livello 1 ammonta quasi al 24% dei giovani italiani che hanno partecipato all'indagine.

3 Percentuale della popolazione tra i 25 e i 64 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola superiore (Fonte: OECD, 2003). La quota dell'Italia (44%) è significativamente inferiore ai livelli di tutti gli altri Paesi occidentali, ad esclusione della Spagna. Infatti Stati Uniti, Germania e Giappone si attestano su valori di scolarità superiori all'80%.

→ L'indice dell'importanza dell'istruzione e della formazione evidenzia che la maggiore consapevolezza circa l'importanza della formazione scolastica e dell'aggiornamento è diffusa negli Stati Uniti. Ancora una volta l'Italia è deficitaria su questa dimensione.

#### Indice dell'importanza dell'istruzione e della formazione

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



<sup>7</sup> Si segnala che, come per le capacità matematiche, anche in questo caso il punteggio relativo alla Cina (Hong Kong), supera quello degli altri sei Paesi in esame.

→ L'Italia appare dunque un Paese che attribuisce scarsa importanza all'istruzione, e questo vale soprattutto per le materie scientifiche. Tale impressione è confermata anche dalla crisi delle vocazioni scientifiche nel nostro Paese, dove l'incidenza delle iscrizioni universitarie del gruppo scientifico nel corso degli ultimi 50 anni è passato dal 16% al 10% del totale.

In particolare si è assistito ad un crollo delle cosiddette "scienze dure" (matematica, fisica e chimica, necessarie per la formazione degli scienziati di base e dei docenti delle materie scientifiche fondamentali), cui ha corrisposto tuttavia un miglioramento di alcune aree, come le scienze biologiche ed informatiche. Tutto ciò rischia di confinare ancor più il ruolo della R&S nazionale e di depauperare il Paese di validi esperti e di insegnanti nelle materie scientifiche di base.

### 2.3. INTERNAZIONALIZZAZIONE

→ Per internazionalizzazione intendiamo il grado di apertura al mondo esterno e la capacità di individuare opportunità a livello dell'intero globo e non di ristretti confini geografici. Ciò consente di affermarsi sul piano commerciale e culturale mondiale e avere una visione internazionale in grado di interagire con altre culture.

L'internazionalizzazione crea opportunità di business a livello di globo intero

→ In tal caso gli indicatori prescelti sono:

1 Investimenti Diretti Esteri in Entrata sul Pil (Fonte: World Bank, 2004). Per Investimenti Diretti Esteri si intendono società con o senza personalità giuridica in cui un investitore diretto, residente in un'altra economia, detiene almeno il 10% di azioni ordinarie o di potere di voto (nel caso di una società con personalità giuridica) o l'equivalente (nel caso di una società priva di personalità giuridica) <sup>8</sup>.

2 Export di beni e servizi in percentuale del Pil (Fonte: World Bank, 2004).

3 Partenze turistiche internazionali in rapporto alla popolazione (Fonte: World Bank, 2004). Se analizziamo l'incidenza delle partenze verso nazioni estere in cui non si ha la residenza, per un periodo inferiore ai 12 mesi e non per ragioni di business, sul totale della popolazione residente, tedeschi e italiani confermano la tipologia di turista "giramondo" presente nell'immaginario collettivo. Al contrario, in rapporto alla popolazione totale, americani e giapponesi sembrano essere meno propensi a visitare Paesi esteri con una certa frequenza.

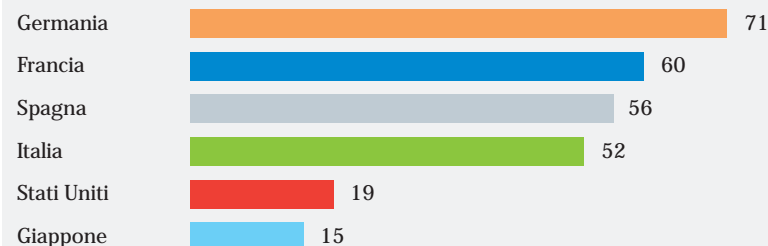
→ Dai risultati dell'indice di internazionalizzazione emerge che i Paesi dal profilo più internazionale sono Germania, Francia e Spagna. L'Italia occupa una posizione intermedia, migliore rispetto a Stati Uniti e Giappone.

Germania e Francia sono più orientate alla internazionalizzazione rispetto all'Italia

<sup>8</sup> International Monetary Fond, Balance of Payments Manual, Quinta Edizione, Washington, 1993.

### Indice di internazionalizzazione

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



La propensione al rischio è fondamentale anche nei comportamenti quotidiani

## 2.4. PROPENSIONE AL RISCHIO

→ La propensione al rischio contraddistingue una cultura orientata al business: facciamo riferimento ad un rischio calcolato e razionale, non dettato dall'incoscienza o dall'impulsività. Il grado di orientamento al rischio induce quindi la società a intraprendere nuove e sfidanti iniziative.

→ Per misurare la propensione al rischio sono state considerate alcune variabili relative tanto al mondo del business quanto alle azioni della vita quotidiana.

1 Indice di imprenditorialità totale (Fonte: London Business School, Babson College, 2005). Il concetto di propensione al rischio è spesso associato all'imprenditorialità. Le definizioni stesse di imprenditorialità focalizzano l'attenzione sulla disponibilità degli imprenditori a intraprendere rischi calcolati connessi al business: l'imprenditore è risk-taker per eccellenza.

L'incremento dell'imprenditorialità all'interno dell'Unione Europea è uno degli ambiziosi obiettivi che si è posta l'Agenda di Lisbona nel marzo 2000, al fine di incrementare le performance comunitarie in termini di occupazione, riforme economiche e coesione sociale.

Il Global Entrepreneurship Monitor permette di confrontare il livello di imprenditorialità diffuso in diversi Paesi <sup>9</sup>.

I risultati relativi al 2004 mostrano che l'indice globale di imprenditorialità dell'Italia (4,3, in discesa rispetto al 5,9 del 2002) è allineato ai valori della Germania, ma inferiore a Francia e Spagna e significativamente al di sotto del valore toccato dagli Stati Uniti (11,3). Si stima che ogni anno gli americani avviano circa 600-800.000 nuove attività imprenditoriali, in un contesto che considerano favorevole al business e all'occupazione <sup>10</sup>.

<sup>9</sup> L'indice di imprenditorialità totale – espresso su una scala da 1 a 12 – tiene conto sia delle attività imprenditoriali in fase di avviamento che di quelle di recente costituzione. Un individuo è considerato nascent entrepreneur se ha fatto qualcosa per avviare un'impresa negli ultimi 12 mesi (rivolgendosi ad una banca, redigendo un piano imprenditoriale, cercando una sede, assumendo dipendenti, etc.) o non ha ancora pagato salari e stipendi entro un arco temporale di 3 mesi. Se ha versato dei salari o degli stipendi per un periodo da 3 a 42 mesi, l'impresa è diventata operativa a tutti gli effetti, anche se si tratta di una società giovane che non ha più di tre anni e mezzo di vita.

<sup>10</sup> National Commission on Entrepreneurship, White Paper - Embracing innovation: Entrepreneurship and American economic growth, 2001.

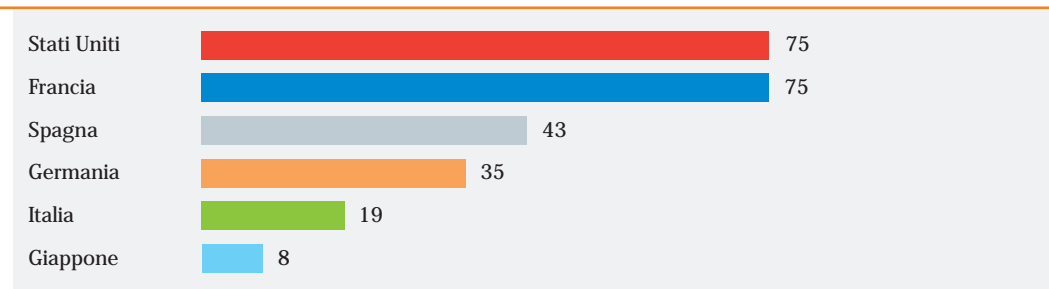
2 Investimenti venture capital in percentuale del Pil (Fonte: European Private Equity and Venture Capital Association, 2004). Il finanziamento dell'iniziativa imprenditoriale con l'apporto di venture capital è una proxy utilizzata per misurare la propensione al rischio diffuso in un dato sistema economico. Infatti aziende ad alto potenziale di sviluppo nel breve-medio termine possono contribuire alla crescita del Paese. Tuttavia i fabbisogni finanziari delle attività iniziali, pur non essendo generalmente elevati, sono connessi ad un rischio molto elevato. In particolare, sono significativi gli investimenti che si riferiscono alla fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa (early stage): l'investimento destinato alla ricerca, alla valutazione e allo sviluppo di un'idea originaria, prima di testare la validità tecnica del prodotto/servizio (seed financing) e l'investimento finalizzato all'avvio dell'attività, fase in cui esiste un prototipo di prodotto ma non se ne conosce ancora la validità commerciale (start-up financing). In Italia il volume di investimenti in venture capital per la fase iniziale in rapporto al Pil è decisamente inferiore rispetto agli Paesi occidentali considerati.

3 Numero medio di transazioni con carte di credito per persona (Fonte: Euromonitor, 2004). L'utilizzo delle carte di credito per operazioni di pagamento di beni e servizi nel nostro Paese è ancora sottodimensionato soprattutto rispetto a Francia, Spagna e Stati Uniti. Gli stessi problemi si avvertono, ad esempio, per quanto riguarda il pagamento nelle transazioni on line.

→ La classifica dell'indice sintetico della propensione al rischio è guidata da Stati Uniti e Francia. L'orientamento imprenditoriale che ha contraddistinto per decenni lo sviluppo del sistema economico italiano sembra non essere più sufficiente da solo per posizionare l'Italia su elevati livelli di attitudine al rischio.

L'Italia  
è meno propensa  
al rischio

### Indice della propensione al rischio



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

La flessibilità  
permette  
di stare al passo  
con i continui  
mutamenti  
del mercato  
del lavoro

## 2.5. FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

→ La flessibilità lavorativa è un requisito indispensabile all'interno del modello di cultura delineato in quanto riguarda direttamente il modo in cui gli individui entrano in contatto con i sistemi economici organizzati, permettendo di innescare e favorire processi di crescita rapidi in rapporto alle mutate caratteristiche dei mercati internazionali.

“Essere flessibili” significa per l'individuo capacità di adattarsi alle diverse e sempre più mutevoli richieste del mondo del lavoro, disponibilità a cambiare e a mettersi continuamente in gioco, mentre per l'impresa significa collocare persone con esperienze curriculari più ricche, disposte a spostarsi e a modificare con frequenza orari e stili di lavoro.

La domanda di una maggiore flessibilità proviene tanto dai lavoratori quanto dall'impresa al fine di soddisfare esigenze di vita mutate da uno scenario del business in continua evoluzione.

→ La flessibilità lavorativa in parte è associata alla maggiore o minore propensione al rischio. Ciò va infatti ad impattare sulla scelta della tipologia di lavoro. Secondo un sondaggio commissionato dalla Commissione Europea nel 2004 <sup>11</sup> gli europei sembrano preferire lo status di lavoratore dipendente rispetto a quello di lavoratore autonomo: solo italiani e spagnoli vorrebbero lavorare in modo indipendente, avvicinandosi al 61% delle preferenze espresse dai cittadini statunitensi. Al contrario, Francia e Germania si mostrano maggiormente predisposte ad intraprendere un lavoro dipendente. Nei Paesi europei le preferenze verso tale status sono motivate dalla sicurezza di un salario fisso (30%, percentuale che in Italia sale al 54%), dalla stabilità dell'impiego (24%) e dalla scarsa rischiosità (21%).

→ Il maggiore dinamismo degli Stati Uniti è anche testimoniato dalla evoluzione dimensionale delle imprese americane: ad esempio, otto delle maggiori imprese americane, che rientrano nella classifica di Fortune, nel 1960 non esistevano o erano molto piccole, mentre in Europa tutte le grandi imprese presenti nella stessa classifica erano già grandi nel 1960 <sup>12</sup>.

→ Gli indicatori utilizzati per la costruzione dell'indice sintetico sono tre.

1 Occupati nella Pubblica Amministrazione (Fonte: OECD, 2004). L'Italia appare in linea con Spagna e Stati Uniti. Il Paese con la minore quota è il Giappone (8,7%). Al contrario, in Francia la percentuale dei dipendenti pubblici sale al 23% sul totale degli occupati: ciò si potrebbe spiegare alla luce del prestigio ed autorevolezza che accompagna la Pubblica Amministrazione francese.

2 Ore annue lavorate (Fonte: World Bank, 2005). Mentre i Paesi dell'Europa occidentale presentano valori tra loro omogenei ed inferiori alle 1.800 ore lavorate ogni anno per dipendente, Cina, Stati Uniti e Giappone mostrano valori nettamente superiori a tale soglia (la Cina guida la classifica con 1.958 ore annue lavorate).

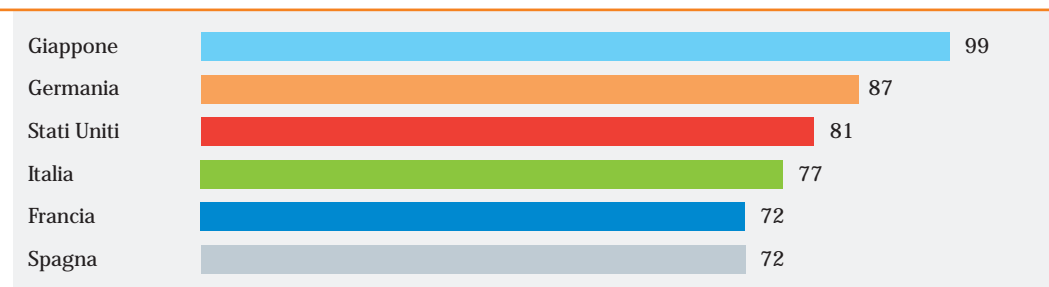
<sup>11</sup> Commissione Europea, DG Enterprise, Flash Eurobarometer 160, giugno 2004.

<sup>12</sup> National Commission on Entrepreneurship, White Paper - Embracing innovation: Entrepreneurship and American economic growth, 2001.

3 Occupati part-time (Fonte: OECD, 2005). La legislazione dei Paesi industrializzati negli ultimi anni ha favorito l'incentivazione di lavori part-time al fine di superare le rigidità del mercato del lavoro. In Italia la percentuale degli occupati part-time (ovvero quanti lavorano meno di 30 ore settimanali nella propria occupazione principale) rappresenta il 12% del totale: la situazione è simile a quella degli altri Paesi occidentali (solo in Germania tale quota si avvicina al 20%) mentre è lontana dallo scenario giapponese (26%).

→ Per le ragioni sopra accennate, nel posizionamento relativo alla flessibilità lavorativa, il Giappone è primo in classifica, seguito da Germania e Stati Uniti. L'Italia precede Francia e Spagna.

#### L'indice della flessibilità lavorativa



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Dalla sintesi degli indici delle cinque dimensioni esaminate abbiamo ottenuto l'indicatore sintetico delle dimensioni di contesto della cultura pro-business.

→ Per il calcolo di tale indicatore è stato assegnato un peso a ciascuna dimensione: la ponderazione adottata intende rispecchiare il contributo che ognuno di questi aspetti, fortemente collegati all'assetto strutturale del Paese, danno al posizionamento complessivo nella classifica della cultura pro-business.

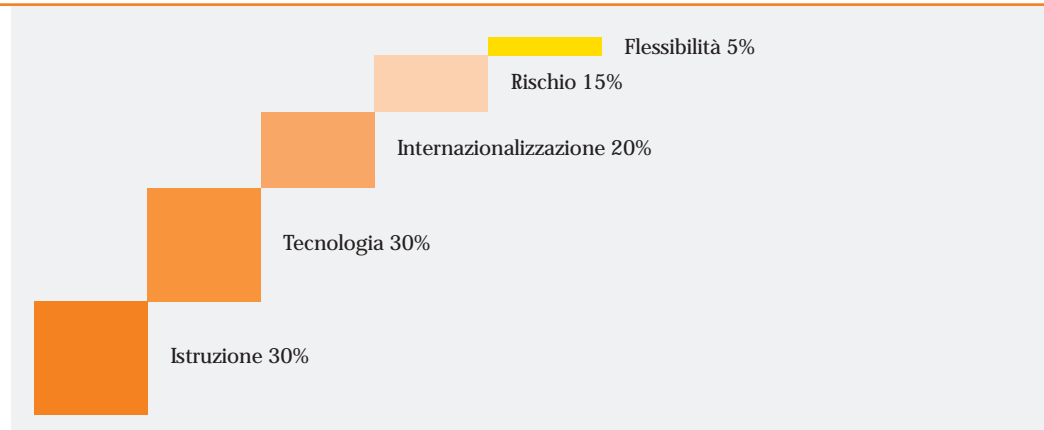
→ I pesi maggiori (30%) spettano alle dimensioni relative all'istruzione e alla tecnologia.

Istruzione e tecnologia sono le dimensioni di contesto più importanti che contribuiscono a migliorare l'assetto strutturale del Paese



### La ponderazione delle dimensioni di contesto nella costruzione dell'indice sintetico

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

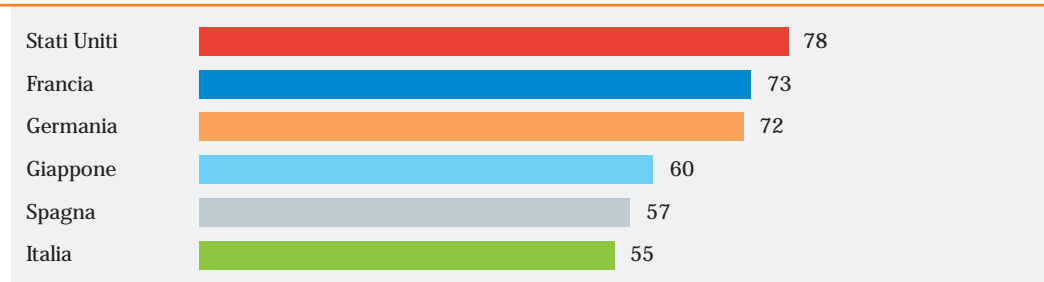


**Maglia nera per l'Italia nella classifica delle dimensioni di contesto**

→ La classifica delle dimensioni di contesto è guidata dagli Stati Uniti (78 punti). Con un punteggio pari a 55, il nostro Paese è all'ultimo posto: quasi 20 punti ci separano da Francia e Germania, tra i nostri principali competitor europei.

### Indicatore sintetico delle dimensioni di contesto

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



### 3. LA MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI CORE

→ Per la misurazione delle dimensioni core è stato elaborato un questionario che, tenendo conto delle differenze tra i vari Paesi, fosse capace di cogliere in maniera chiara ed immediata l'orientamento diffuso nei vari strati della popolazione in relazione a ciascuna delle dimensioni individuate <sup>13</sup>. Adottando la stessa metodologia utilizzata per il calcolo degli indici delle dimensioni di contesto, i risultati del questionario somministrato nei sette Paesi sono stati rielaborati al fine di ottenere un indicatore sintetico per le dimensioni core.

#### 3.1. COMPETENZA (VS APPARTENENZA)

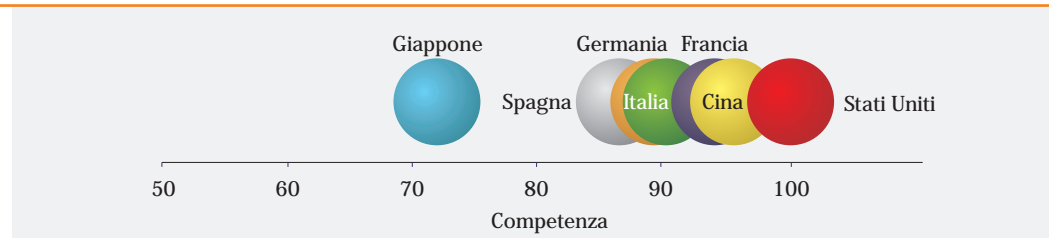
→ Con questa dimensione ci riferiamo all'attitudine ad utilizzare le proprie capacità e competenze per avere successo, facendo leva sul "saper fare" (know-how).

Competenza significa utilizzare le proprie capacità per raggiungere il successo

→ L'Italia, nel confronto con i nostri competitori, si posiziona al quarto posto. In vetta alla classifica si collocano Stati Uniti e Cina.

##### Indice della dimensione Competenza

(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)



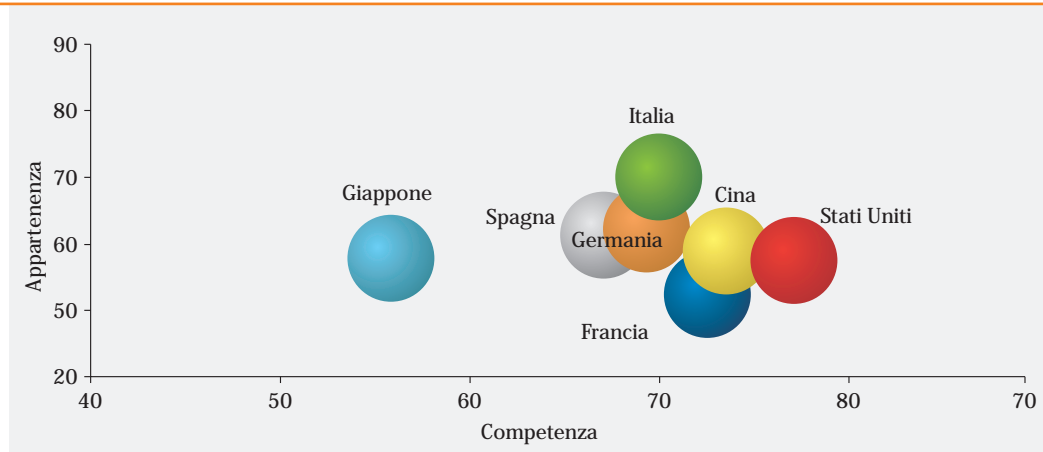
FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Il posizionamento dell'Italia in relazione all'importanza attribuita alle competenze (che interessa quasi il 70% delle preferenze, sebbene negli Stati Uniti tale valore salga di 7 punti percentuali) può essere in parte spiegato alla luce dell'importanza che viene riconosciuta all'appartenenza, intesa come il far ricorso ad "amicizie" e conoscenze per ottenere ciò che si desidera raggiungere.

<sup>13</sup> Si rinvia alla nota metodologica allegata alla ricerca per la versione integrale del questionario utilizzato.

### Competenza e appartenenza: la matrice di posizionamento (percentuale delle risposte "importante" e "molto importante")

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



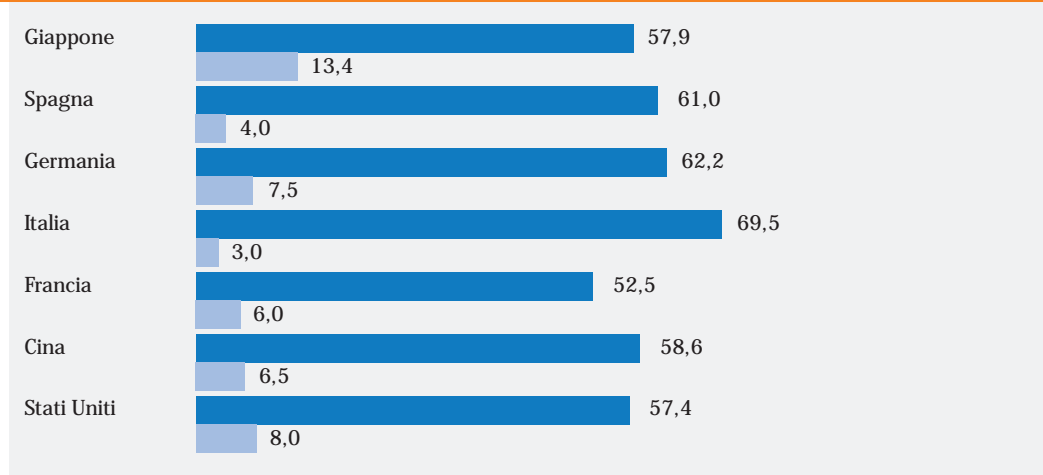
→ Dal confronto con i nostri principali competitor l'Italia è il Paese che risulta più sbilanciato verso questa seconda variabile.

Infatti se esaminiamo la percentuale di quanti hanno indicato che l'appartenenza a certe elite sociali e/o professionali ha importanza nel favorire il raggiungimento del successo, emerge che la quota di italiani è pari a circa il 70% e allo stesso tempo solo il 3% si è dichiarato contro il non utilizzo di questi "canali preferenziali". Solo la Spagna si attesta su valori analoghi ai nostri.

### Risposte percentuali per la dimensione Appartenenza

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

■ Voto 5+6  
■ Voto 1+2



## 3.2. MERITO (VS FATALISMO)

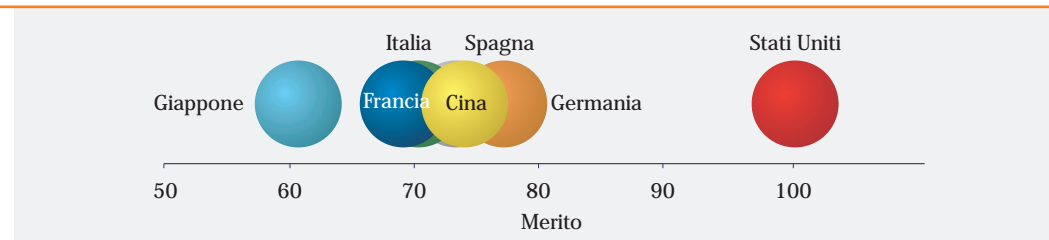
→ Con questa dimensione ci riferiamo all'utilizzo delle proprie capacità e al livello di responsabilizzazione degli individui nell'agire quotidiano. In altre parole, è il merito il fattore principale che permette di raggiungere il risultato.

L'Italia occupa il quinto posto in classifica, collocandosi nel raggruppamento dei Paesi europei. Una posizione nettamente staccata è quella degli Stati Uniti (ben l'84% delle risposte "importante" e "molto importante" rispetto al 58% dell'Italia).

La responsabilizzazione individuale induce le persone a far leva sui meriti propri per ottenere un risultato

### Indice della dimensione Merito

(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)

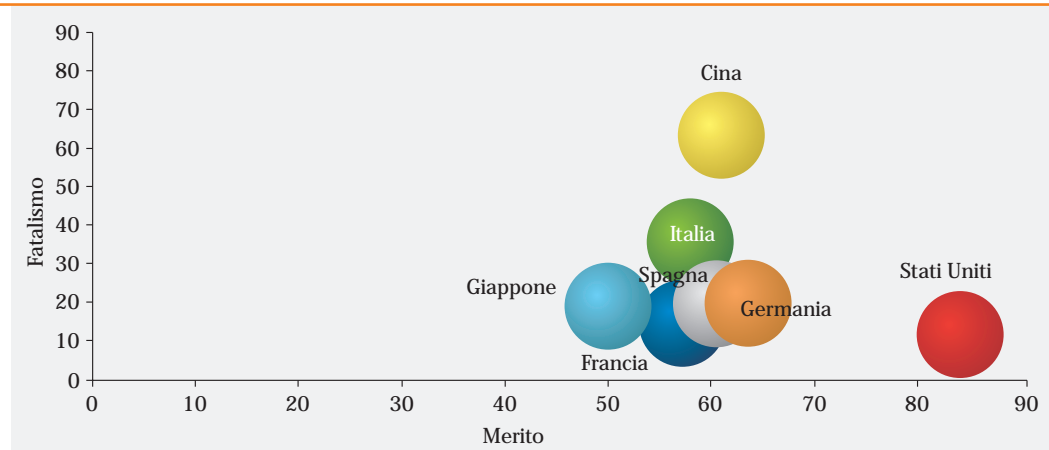


FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ I risultati dell'Italia emersi su questa dimensione acquistano maggior significato se confrontati con la performance del nostro Paese in relazione all'orientamento verso il fatalismo. Con tale termine intendiamo la propensione a lasciarsi guidare dal corso degli eventi nelle proprie scelte ed azioni.

### Merito e fatalismo: la matrice di posizionamento

(percentuale delle risposte "importante" e "molto importante")



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Dalla matrice di posizionamento si nota come la posizione degli Stati Uniti sia nettamente sbilanciata verso il merito mentre quella della Cina lo sia verso il fatalismo. L'Italia, pur mostrando valori relativi al merito simili a quelli degli altri Paesi, appare maggiormente propensa al fatalismo. Tale sintomo è stato confermato nel corso della ricerca dai dati relativi all'interesse di buona parte degli italiani per argomenti e credenze irrazionali (frequentazione di maghi e astrologi).

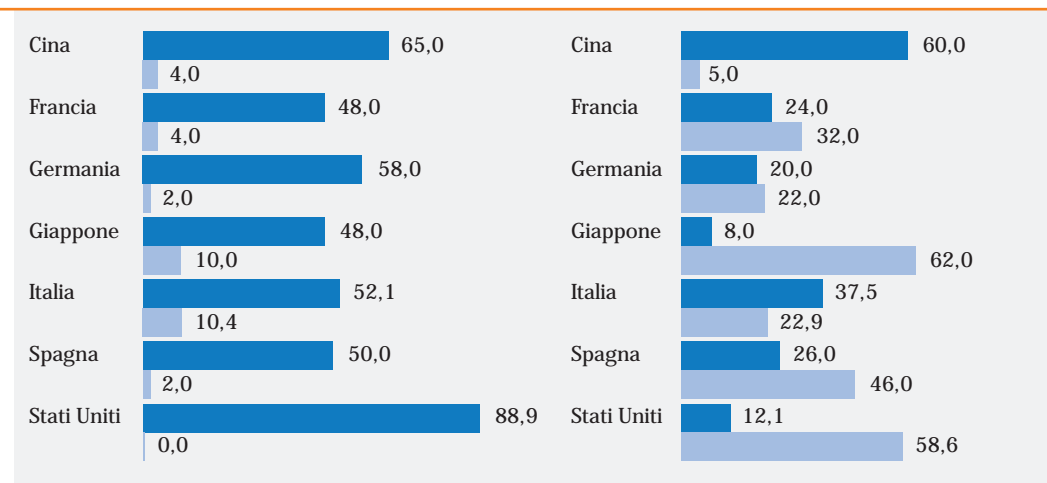
→ Si noti che nella fascia più giovane gli statunitensi si distinguono rispetto ai coetanei degli altri Paesi per l'assoluta fiducia nell'importanza di far leva sulle proprie responsabilità; parallelamente, sono sempre i giovani di Stati Uniti e Giappone ad attribuire scarsa attenzione alla casualità, mentre gli adolescenti di Italia e Cina seguono il trend manifestato dalla fascia adulta della popolazione.

Merito, fascia d'età 18-24 anni  
(% delle risposte)

Fatalismo, fascia d'età 18-24 anni  
(% delle risposte)

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

■ Voto 5+6  
■ Voto 1+2



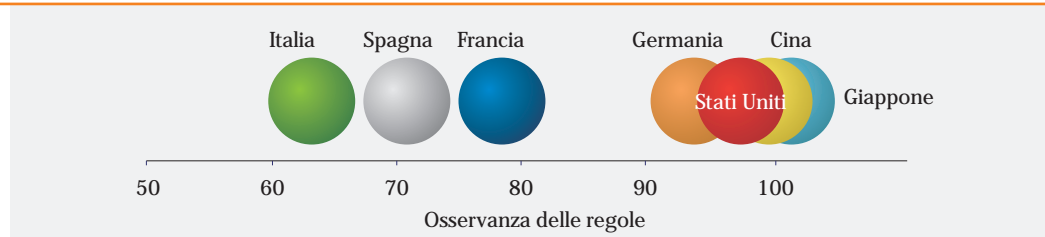
### 3.3. OSSERVANZA DELLE REGOLE (VS ADATTAMENTO DELLE REGOLE)

Meno del 50%  
degli italiani  
ritiene  
fondamentale  
il rispetto  
delle regole

→ Con questa dimensione ci riferiamo all'importanza attribuita dalle persone alle regole.

→ In questo caso l'Italia occupa l'ultimo posto in classifica: meno del 50% degli italiani giudica "importante" o "molto importante" l'osservanza delle regole. Tuttavia se spostiamo l'attenzione alla quota di intervistati per i quali il rispetto delle regole non è essenziale (risposte "non importante" e "poco importante"), la percentuale italiana ammonta al 22% sul totale, mentre negli altri Paesi non supera il 7%.

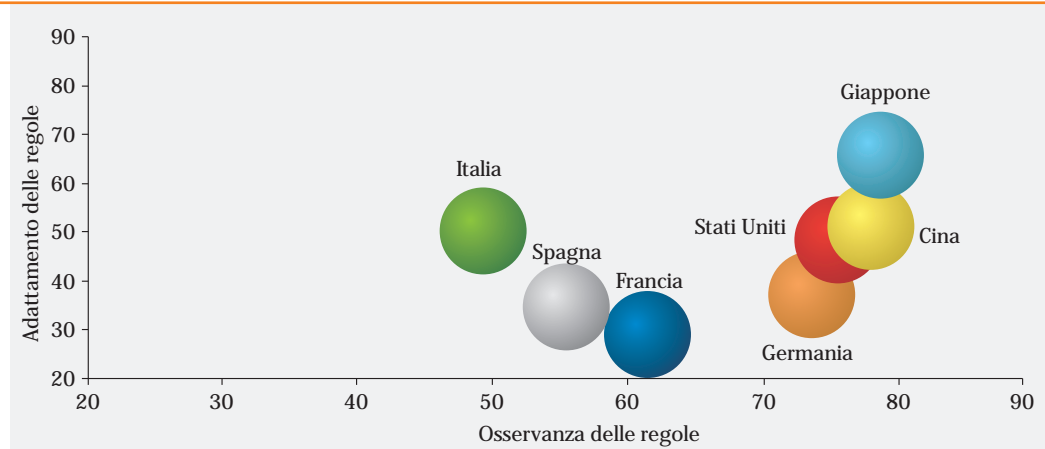
### Indice della dimensione Osservanza delle regole (percentuale dei voti “importante” e “molto importante” portati su base 100)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Se analizziamo la propensione ad adattare le regole in base alle circostanze, la metà degli italiani ritiene importante questa dimensione. Tra i Paesi occidentali l'Italia si conferma come quello più pragmatico e disponibile a ridefinire in un secondo momento quanto stabilito in origine.

### Osservanza delle regole e adattamento delle regole: la matrice di posizionamento (percentuale delle risposte “importante” e “molto importante”)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

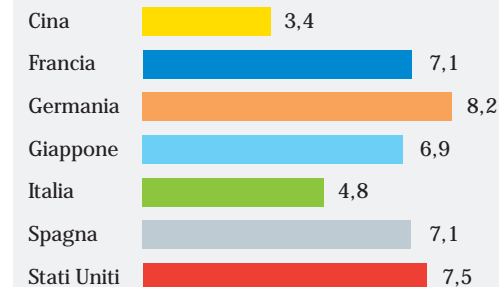
→ Quando parliamo di “adattamento delle regole”, ci riferiamo alla capacità di modificare le “regole del gioco”, non alla elusione o alla violazione della legge. Ciò rappresenta l'estremizzazione negativa di tale tendenza. La percezione del livello di corruzione diffusa in un Paese <sup>14</sup> – monitorata annualmente dall'organizzazione Transparency International – e le dimensioni dell'economia sommersa in percentuale del Prodotto Interno Lordo sono alcuni indicatori che confermano i risultati del sondaggio: in entrambi i casi l'Italia mostra un posizionamento poco rispettoso al confronto con i nostri principali competitor.

<sup>14</sup> L'Indice di Percezione della Corruzione classifica i Paesi in base al grado in cui si reputa che la corruzione esista tra pubblici ufficiali e politici. Si tratta di un indice definito in base a dati correlati alla corruzione nelle ricerche specializzate di una serie di istituzioni che riflette l'opinione di manager e analisti di tutto il mondo, focalizzandosi sulla corruzione nel settore pubblico.

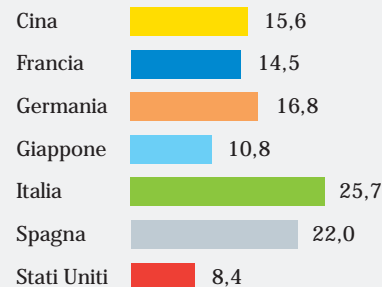
Indice di corruzione percepita, 2003  
(10 = poco corrotto)

FONTE:  
TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL,  
2004

FONTE:  
F. SCHNEIDER,  
IZA, BONN, 2004



Dimensione dell'economia sommersa, 2004  
(% del Pil)

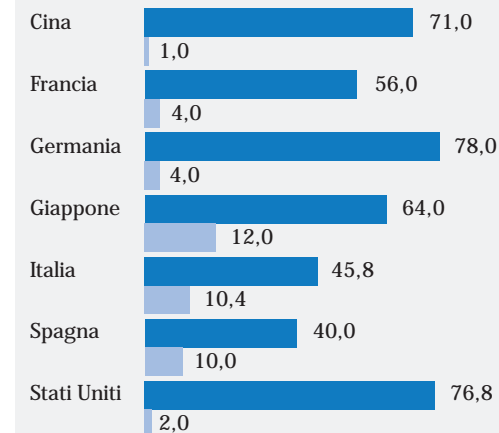


→ Il comportamento della fascia d'età 18-24 anni appare allineato per quanto riguarda la dimensione dell'osservanza delle regole: in pressoché tutti i Paesi in esame la maggioranza dei giovani riconosce l'importanza del rispetto delle regole. L'unica eccezione degna di nota riguarda i giovani di Spagna (40%) ed Italia (46%): nel nostro Paese la percentuale di giovani che ammettono la liceità della violazione delle norme è in assoluto la più elevata (19% degli italiani contro il 2% degli statunitensi). Allo stesso tempo in Italia, così come in Cina e Giappone, più della metà dei ragazzi valutano "molto importante" essere flessibili nell'interpretare le regole ed adattarle a proprio vantaggio.

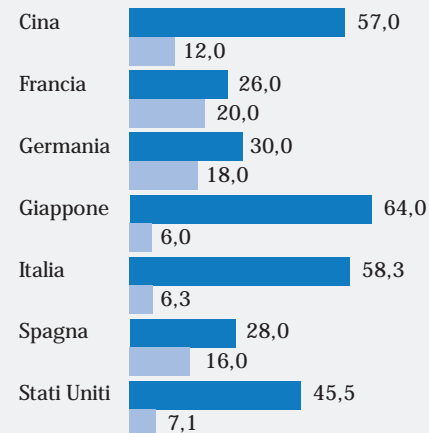
Osservanza delle regole,  
fascia d'età 18-24 anni  
(% delle risposte)

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

■ Voto 5+6  
■ Voto 1+2



Adattamento delle regole,  
fascia d'età 18-24 anni  
(% delle risposte)



### 3.4. VISIONE AMPIA (VS FOCALIZZAZIONE)

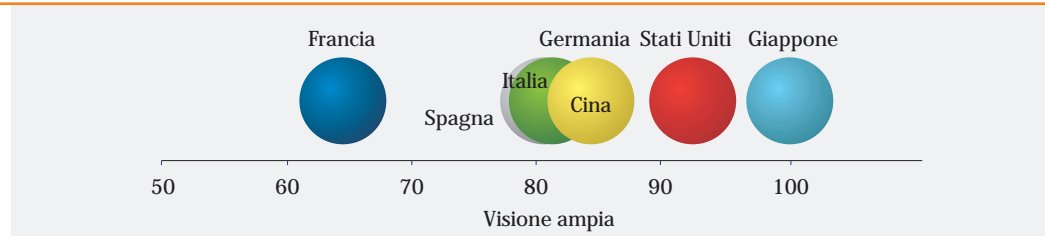
→ Per “visione ampia” intendiamo la capacità di interpretare la realtà da molteplici prospettive.

→ L'Italia, con il 58% delle risposte “importante” e “molto importante”, si posiziona al quinto posto in classifica.

Avere una visione  
ampia significa  
interpretare  
la realtà  
da molteplici  
prospettive

#### Indice della dimensione Visione ampia

(percentuale dei voti “importante” e “molto importante” portati su base 100)

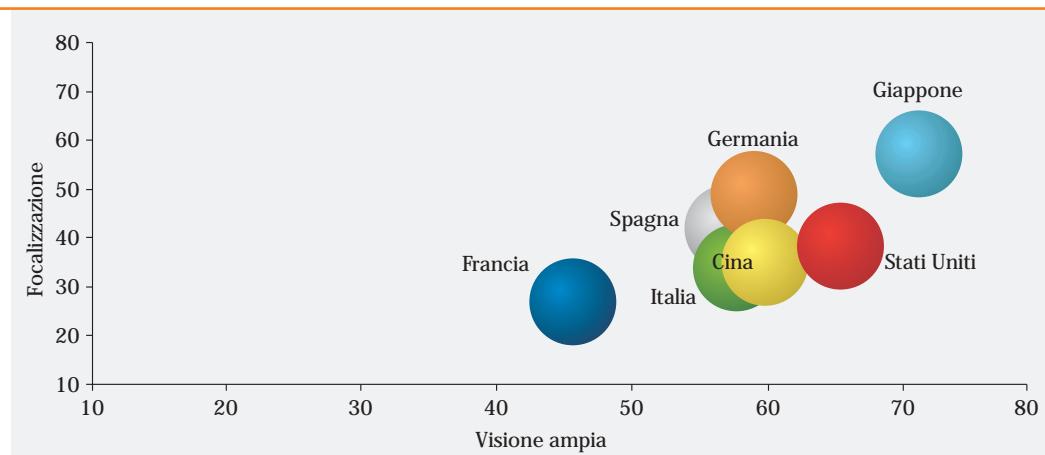


FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Se consideriamo la focalizzazione, intesa come propensione a concentrarsi su aspetti specifici per raggiungere il successo senza tener conto di un contesto più generale, l'Italia appare in linea con gli altri Paesi (il 33,5% degli italiani ritiene questa dimensione “importante” o “molto importante”).

#### Visione ampia e focalizzazione: la matrice di posizionamento

(percentuale delle risposte “importante” e “molto importante”)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



Ogni azione  
deve essere  
fortemente  
orientata  
al risultato

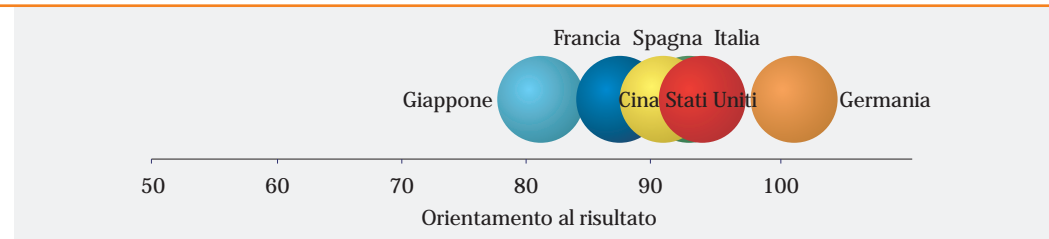
### 3.5. ORIENTAMENTO AL RISULTATO (VS ORIENTAMENTO ALL'IMPEGNO)

→ L'orientamento al risultato implica che i comportamenti siano guidati dai risultati e da obiettivi predefiniti.

→ L'Italia occupa il terzo posto in classifica.

Indice della dimensione Orientamento al risultato  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)

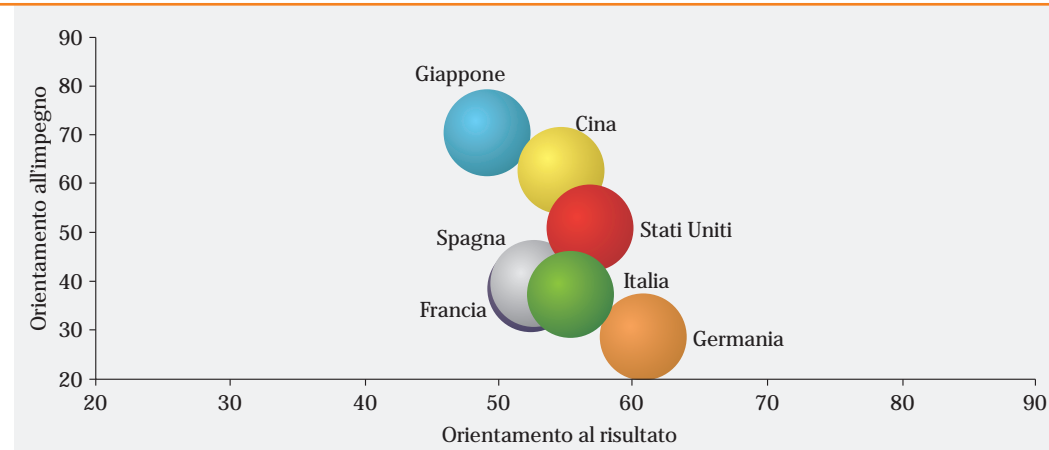
FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



→ Se si considera l'importanza attribuita all'impegno esercitato nello svolgimento di un dato compito, i risultati dell'Italia appaiono in linea con quelli relativi all'area europea. Infatti le percentuali dei giudizi "importante" o "molto importante" sono omogenee nelle quattro nazioni europee, mentre si scostano in modo significativo da quelle di Cina (72%) e Giappone (64%). Al forte orientamento all'impegno delle due potenze orientali si contrappone il netto orientamento al risultato manifestato dalla Germania.

Orientamento al risultato e orientamento all'impegno: la matrice di posizionamento  
(percentuale delle risposte "importante" e "molto importante")

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



→ I risultati relativi alla fascia giovanile replicano fedelmente l'atteggiamento dominante nella società: in Italia le preferenze dei giovani si indirizzano più al risultato da raggiungere che allo sforzo necessario per ottenerlo.

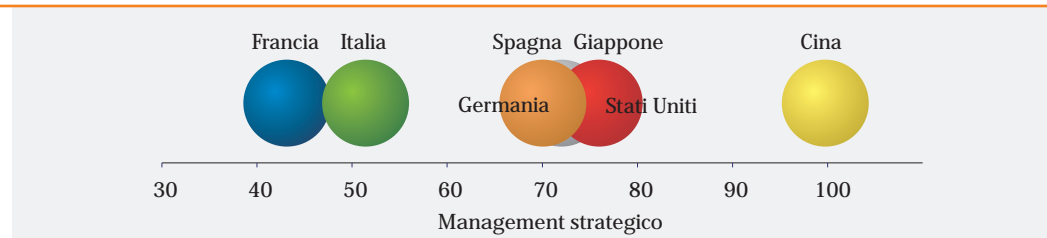
### 3.6. MANAGEMENT STRATEGICO (VS MANAGEMENT OPERATIVO)

→ Questa dimensione coglie la capacità di fissare obiettivi a lungo termine e pianificare le azioni per raggiungerli.

→ Con appena il 31% delle preferenze, l'Italia si posiziona agli ultimi posti della classifica, evidenziando così un atteggiamento nettamente diverso da quello della Cina (61%) che distacca persino gli Stati Uniti.

L'orientamento al management strategico riguarda la capacità di pianificare e fissare obiettivi di lungo periodo

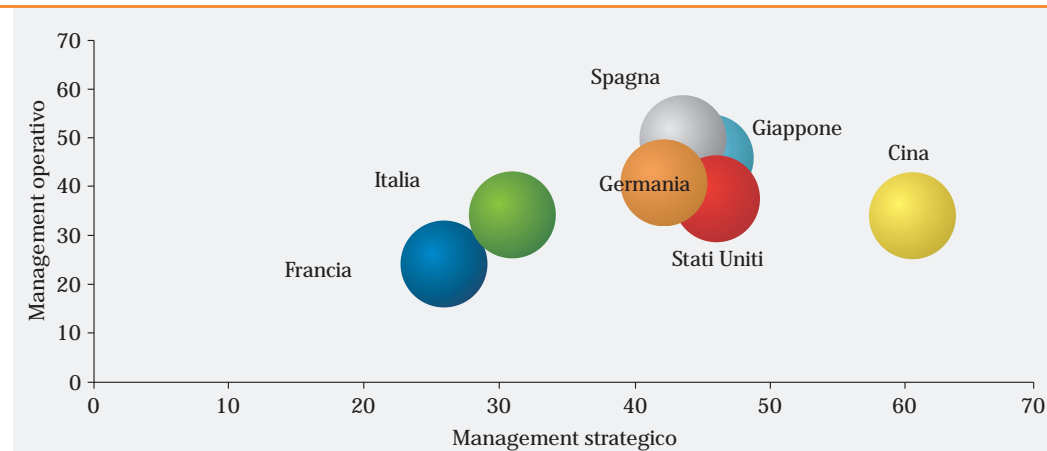
Indice della dimensione Management strategico  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ I risultati emersi in relazione al management strategico e operativo evidenziano una posizione sbilanciata per Cina e Francia. Il 34% degli italiani si è dichiarato favorevole al management operativo.

Management strategico e management operativo: la matrice di posizionamento  
(percentuale delle risposte "importante" e "molto importante")



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



La propensione al lavoro in team è uno degli elementi costitutivi della cultura pro-business

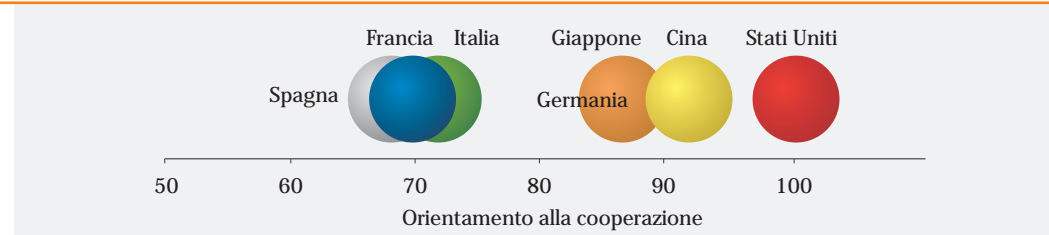
### 3.7. ORIENTAMENTO ALLA COOPERAZIONE (VS INDIVIDUALISMO)

→ La propensione alla cooperazione identifica uno degli aspetti più importanti della cultura pro-business: questa infatti si traduce nella propensione al lavoro in team, nello spirito di gruppo, nella capacità di coordinare gli sforzi di più persone al fine di trarre vantaggio collettivo.

→ L'Italia è terzultima in classifica (53% delle risposte "importante" e "molto importante"), a stretto contatto con Spagna e Francia. Gli Stati Uniti invece si collocano al vertice della classifica (73,8%).

Indice della dimensione Orientamento alla cooperazione (percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)

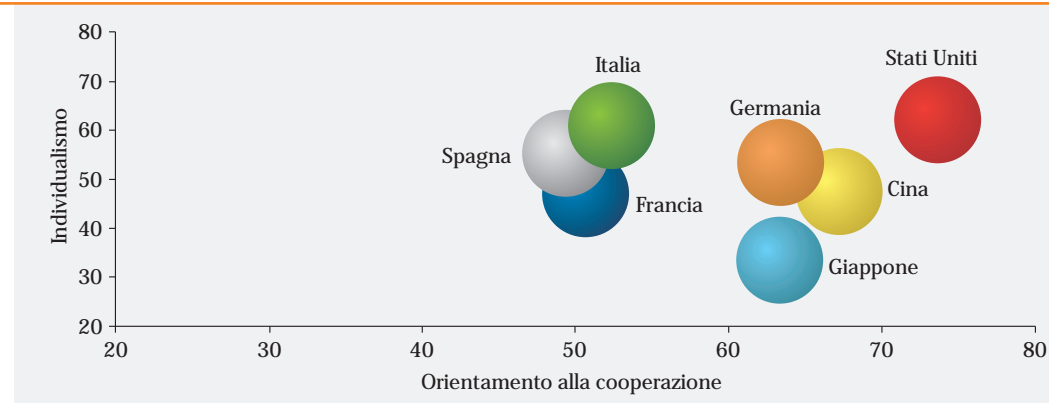
FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



→ Se si analizza il posizionamento dell'Italia per quanto riguarda l'individualismo, inteso come propensione all'autonomia dell'individuo, tra i Paesi in esame l'Italia è quello con la percentuale più elevata di persone secondo cui competere e distinguersi dagli altri è molto importante (61% delle risposte "importante" e "molto importante").

Orientamento alla cooperazione e individualismo: la matrice di posizionamento (percentuale delle risposte "importante" e "molto importante")

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

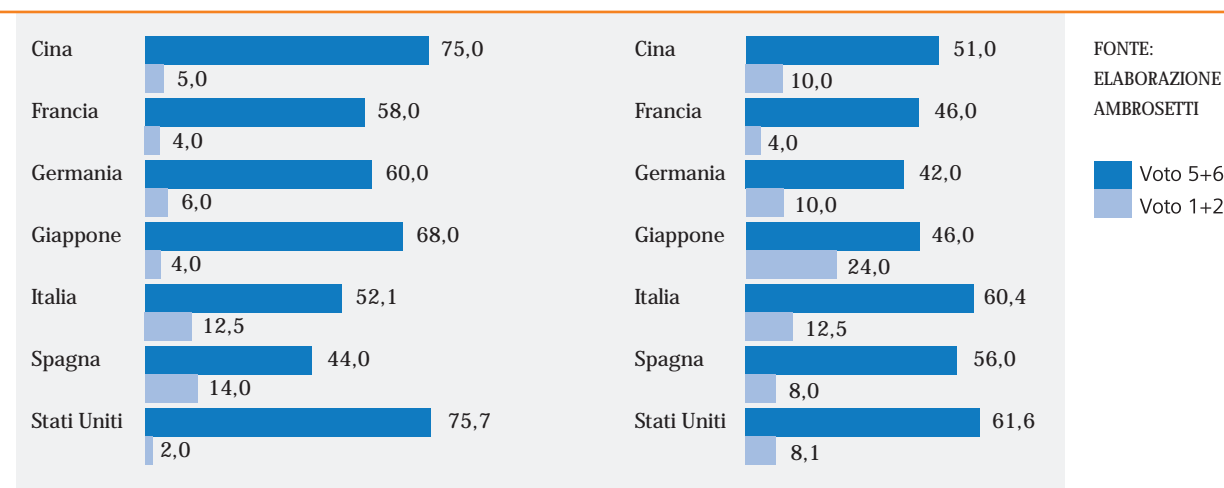


→ Come emerge dalla matrice di posizionamento, tale sbilanciamento verso l'individualismo è molto forte anche negli Stati Uniti, dove però è equilibrato da una notevole capacità di lavorare in gruppo.

→ Esaminando i risultati relativi alla fascia tra i 18 e i 24 anni, i giovani italiani e spagnoli appaiono poco propensi al lavoro in team (non solo presentano le percentuali più basse a favore ma anche le più alte risposte a sfavore) e portati ad agire individualmente.

**Orientamento alla cooperazione,  
fascia d'età 18-24 anni (% delle risposte)**

**Individualismo, fascia d'età  
18-24 anni (% delle risposte)**



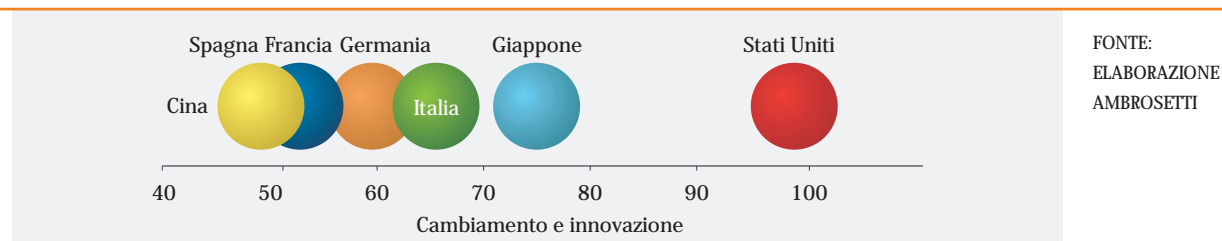
### 3.8. CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE (VS STABILITÀ)

→ Con questa dimensione indichiamo la volontà di rompere gli schemi consolidati ed essere aperti alle novità.

→ L'Italia è terza nella classifica, guidata dagli Stati Uniti.

L'apertura  
al cambiamento  
implica la rottura  
degli schemi  
tradizionali  
e consolidati

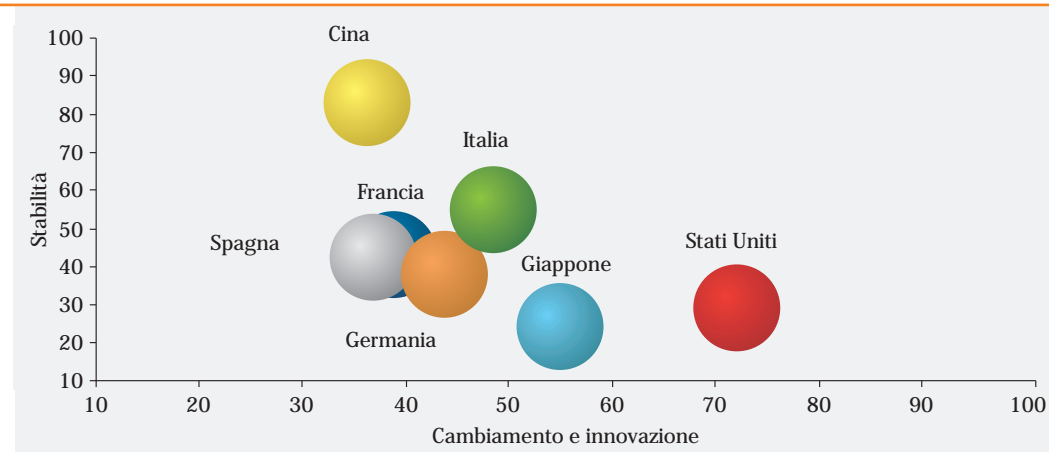
**Indice della dimensione Cambiamento e innovazione**  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)



→ Dal confronto tra la dimensione del cambiamento e quella della stabilità – intesa come importanza attribuita al restare in linea con la tradizione – emerge che Stati Uniti e Cina sono i Paesi in cui il confronto è maggiormente polarizzato.

**Cambiamento ed innovazione e stabilità: la matrice di posizionamento**  
(percentuale dei voti “importante” e “molto importante” portati su base 100)

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



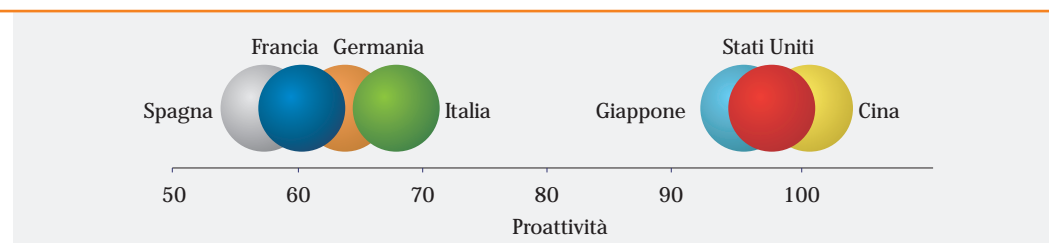
### 3.9. PROATTIVITÀ (VS REATTIVITÀ)

La proattività è la capacità di anticipare gli eventi prima del loro verificarsi

→ È la propensione a prendere iniziativa, anticipando gli eventi prima del loro verificarsi <sup>15</sup>. Chi agisce in modo proattivo opera senza attendere che qualcosa accada ed attua ciò che appare giusto e necessario, senza subire l'iniziativa altrui e, soprattutto, senza aspettare che altri decidano o agiscano per lui. In tal caso si nota una evidente polarizzazione: i Paesi europei (tra i quali l'Italia, in quarta posizione con il 45% delle risposte “importante” e “molto importante”) hanno espresso meno della metà delle preferenze, mentre i Paesi extra-europei si collocano nella parte alta della classifica.

**Indice della dimensione Proattività**  
(percentuale dei voti “importante” e “molto importante” portati su base 100)

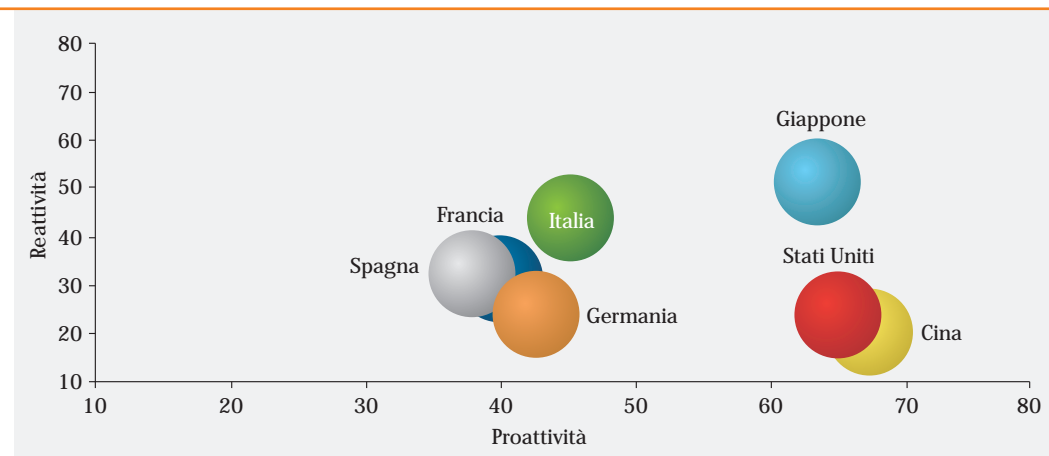
FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



<sup>15</sup> Il concetto di proattività è stato introdotto per la prima volta nel linguaggio comune all'inizio degli anni Novanta dall'americano Stephen R. Covey. Si veda S.R. Covey, I sette pilastri del successo. L'arte della leadership, Bompiani, 1991.

→ Se esaminiamo l'importanza attribuita alla reattività, che si traduce nell'attendere il verificarsi degli eventi e nell'agire di conseguenza, l'Italia si allinea agli altri Paesi (il 37,5% degli italiani giudica questa dimensione "importante" o "molto importante"). Una posizione diversa è assunta da Cina e Stati Uniti (reattività più bassa).

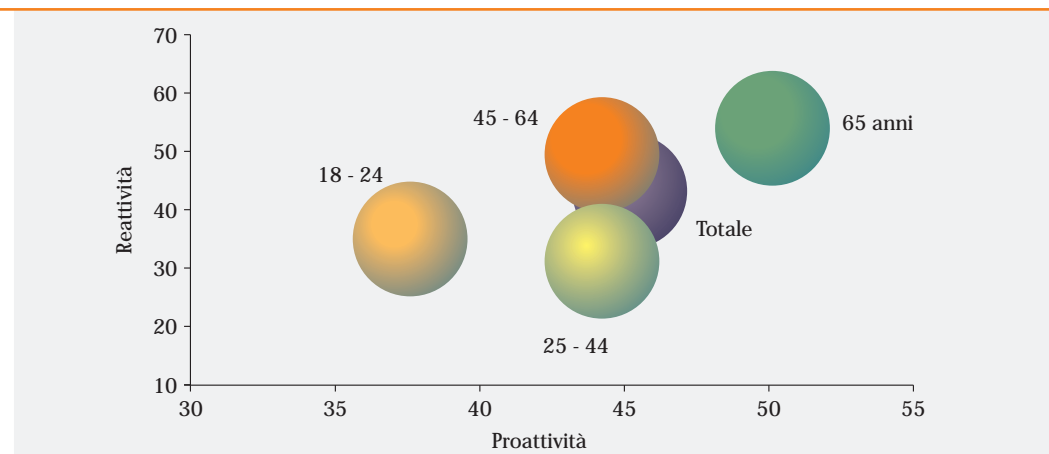
**Proattività e reattività: la matrice di posizionamento**  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Un'osservazione interessante riguarda il comportamento della popolazione italiana circa proattività e reattività: i giovani tra i 18 e i 24 anni non solo rappresentano la fascia di età meno proattiva ma sono anche scarsamente reattivi.

**Proattività e reattività: la matrice di posizionamento dell'Italia per fasce d'età**  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

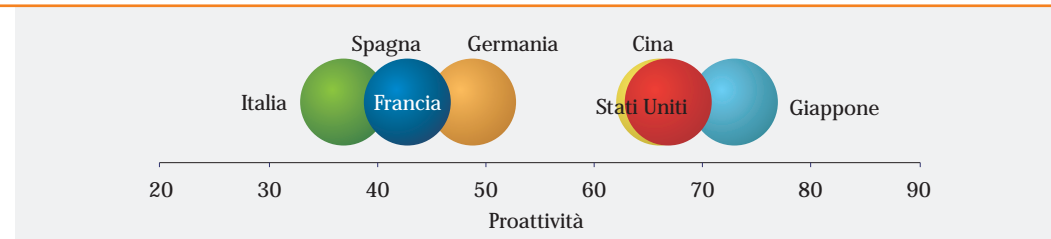


**I giovani italiani sono i meno proattivi a confronto con i coetanei degli altri Paesi**

→ Il dato sull'inerzia di quella che dovrebbe rappresentare la base per il futuro del Paese assume ancora maggiore significato se confrontato con i risultati dei nostri competitori: l'Italia, nella fascia 18-24 anni, è ultima in classifica, pur ripresentandosi – anche se con un ordine lievemente differente – la clusterizzazione tra Paesi europei ed extra-europei.

**Indice della dimensione Proattività per la fascia d'età 18-24 anni**  
(percentuale dei voti "importante" e "molto importante" portati su base 100)

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



→ Come nel caso delle dimensioni di contesto, dal confronto congiunto tra gli indici delle dimensioni core è stato calcolato un indicatore sintetico che evidenzia il posizionamento dell'Italia rispetto ai suoi competitor. In tal caso, data la numerosità delle variabili considerate, è stato attribuito un peso omogeneo ai nove indici.

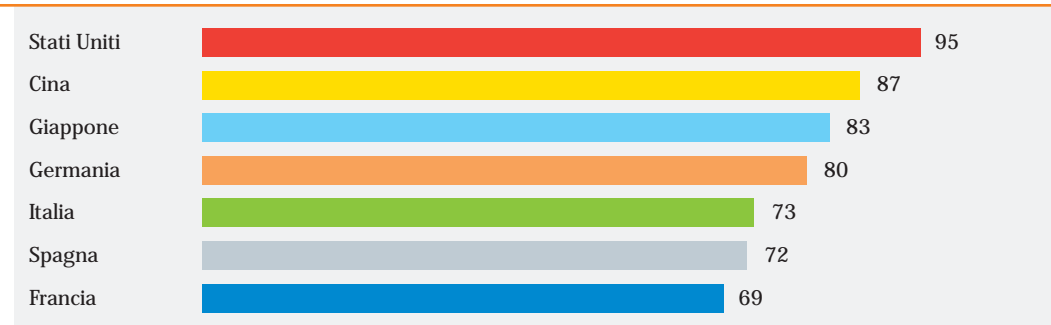
**L'Italia è al terzultimo posto nella classifica delle dimensioni core**

→ Dalla classifica emerge che l'Italia si colloca in terzultima posizione. Il punteggio totalizzato (73 punti), pur superando quello di Spagna e Francia, è ancora lontano dai vertici della classifica, occupata da Stati Uniti (95 punti) e Cina (87 punti).

Si noti che la performance italiana è migliore nelle dimensioni core che su quelle di contesto.

**Indicatore sintetico delle dimensioni core**

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



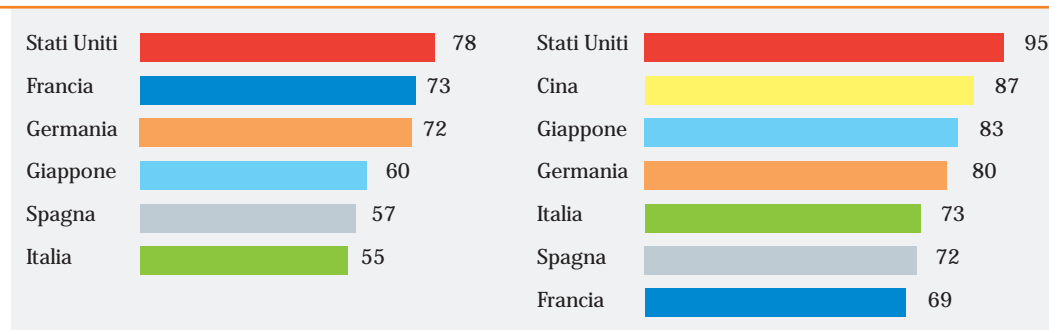
## 4. IL POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA E DEI PRINCIPALI COMPETITOR: L'INDICATORE FINALE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS

→ Attraverso il confronto degli indicatori sintetici delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core della cultura pro-business è possibile avere un indicatore finale di misurazione della cultura pro-business del Paese.

→ Come si è sottolineato, l'Italia è ultima nelle dimensioni di contesto, mentre è terzultima nella classifica delle dimensioni.

### Indicatori sintetici delle dimensioni della cultura pro-business:

Indicatore sintetico delle dimensioni di contesto      Indicatore sintetico delle dimensioni core

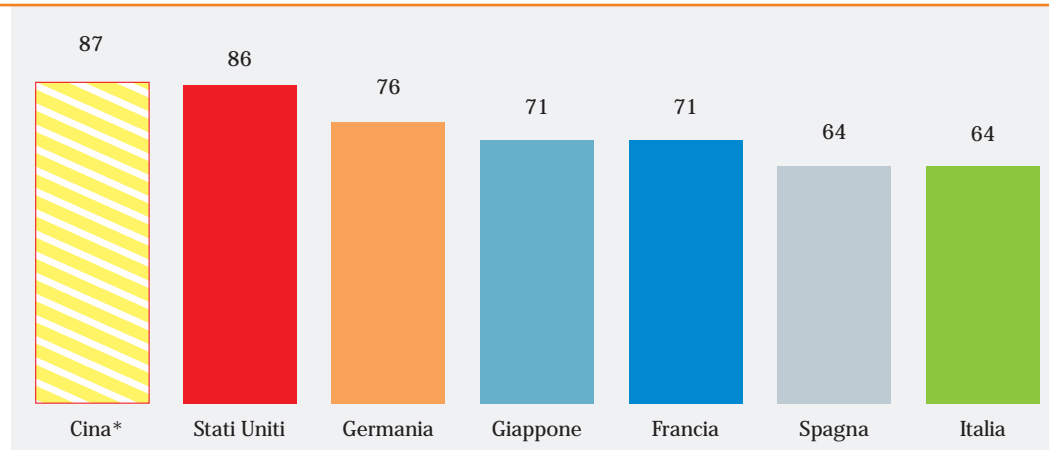


FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

→ Ad esclusione della Cina, i cui dati si riferiscono alle sole dimensioni core, gli Stati Uniti si confermano il Paese best performer non solo nelle due tipologie di dimensioni, ma anche a livello complessivo. L'Italia si colloca all'ultimo posto, con un punteggio finale (64) pari a quello della Spagna.

**Italia e Spagna sono i due Paesi con il più basso livello di cultura pro-business. Stati Uniti e Cina si confermano i best performer**

### Indicatore finale della cultura pro-business (sintesi tra dimensioni di contesto e core)



FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

\* Per la Cina è stato considerato solo l'indicatore delle dimensioni core



→ L'Italia subisce netto distacco rispetto ai suoi principali competitor, soprattutto Germania (76 punti), Giappone e Francia (entrambe posizionate a 71 punti). La Spagna, al contrario, mantiene il medesimo posizionamento detenuto nelle classifiche "parziali".

La misurazione della cultura pro-business dell'Italia evidenzia la necessità e l'urgenza di interventi concreti, i cui effetti si vedranno in un orizzonte temporale più lungo. I cambiamenti di tipo culturale richiedono infatti tempi "umani" e non tecnici.

Per tale ragione gli interventi per migliorare la posizione del nostro Paese ed allinearla ai best performer devono essere effettuate quanto prima e risultare incisive sulle dimensioni più strategiche per la crescita dell'Italia.

Tra le aree critiche in cui il nostro Paese mostra i segni di maggiore debolezza sono emersi:

- Merito;
- Osservanza delle regole;
- Interesse per la tecnologia;
- Importanza dell'istruzione e della formazione.

Una massiccia campagna di comunicazione dei valori della cultura pro-business e delle debolezze del nostro Paese può contribuire ad innescare un meccanismo di miglioramento, rendendo le persone consapevoli della situazione attuale.

Lo strumento adottato permetterà di misurare in modo continuativo il livello di cultura pro-business del nostro Paese e le progressive variazioni nel tempo.

Sarà anche possibile completare la misurazione del Tableau di Bord dell'attrattività complessiva del Paese messa a punto nell'Osservatorio Siemens per migliorare l'attrattività positiva del Sistema Italia.

Allo stesso tempo potrebbe essere uno strumento utile ai decision maker per individuare le aree maggiormente critiche per la costruzione di una radicata cultura pro-business nel nostro Paese.

RAPPORTO  
PER L'AZIONE  
LA MISURAZIONE  
DELLA CULTURA  
PRO-BUSINESS

IL POSIZIONAMENTO  
DELL'ITALIA  
E DEI PRINCIPALI  
COMPETITOR:  
L'INDICATORE FINALE  
DELLA CULTURA  
PRO-BUSINESS

MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS DELL'ITALIA  
PER MIGLIORARNE ATTRATTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

## RAPPORTO PER L'AZIONE

### IL RUOLO DEI MEDIA NELLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS: ANALISI E MISURAZIONE

1. I MEDIA E LA COMUNICAZIONE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS:  
CIRCOLO VIRTUOSO O VIZIOSO?
  
2. LA CULTURA PRO-BUSINESS NELLA TELEVISIONE ITALIANA
  - 2.1. L'AGENDA TEMATICA DEI TELEGIORNALI:  
IL PESO DELL'ECONOMIA
  - 2.2. LE DIMENSIONI DI CONTESTO E LE DIMENSIONI CORE  
DELLA CULTURA PRO-BUSINESS  
NELLA TELEVISIONE ITALIANA
  
3. LA CULTURA PRO-BUSINESS NELLA STAMPA:  
ITALIA, SPAGNA, GERMANIA E STATI UNITI A CONFRONTO
  - 3.1. L'AGENDA TEMATICA DEI QUOTIDIANI
  - 3.2. LA VEICOLAZIONE DEI VALORI DELLA CULTURA  
PRO-BUSINESS SULLA STAMPA

## 1. I MEDIA E LA COMUNICAZIONE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS: CIRCOLO VIRTUOSO O VIZIOSO? <sup>1</sup>

Comunicazione e informazione agiscono sempre più su ogni aspetto della nostra vita quotidiana

I media sono in grado di creare e di modificare la cultura di un Paese

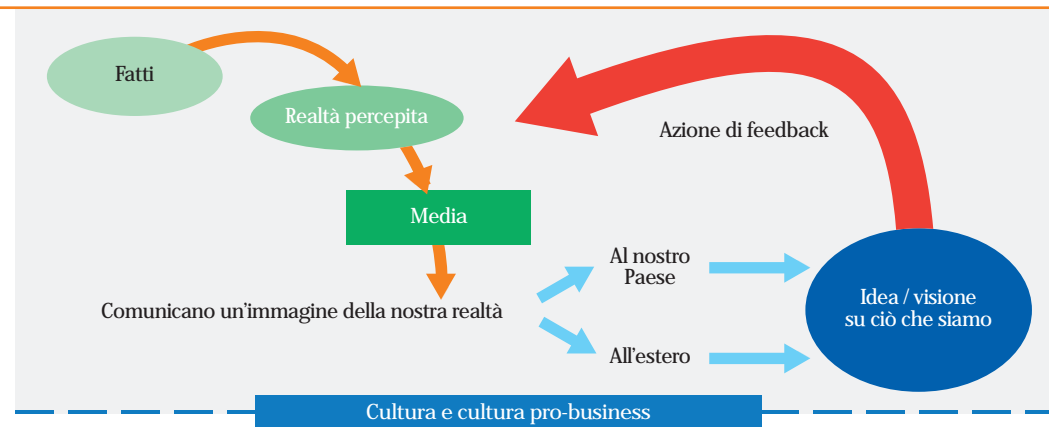
→ Oggi viviamo nella società della comunicazione. Una serie di cambiamenti di portata epocale ha modificato il nostro rapporto con i mezzi d'informazione, con impatti significativi sui nostri stili di vita, sulle nostre scelte, sui nostri modelli di riferimento.

→ I tempi richiesti per la circolazione delle notizie da un capo all'altro del mondo sono sempre più ristretti e, grazie alla globalizzazione planetaria e alla diffusione di Internet, i network dell'informazione sono in grado di interagire tra loro in tempo reale e scambiarsi così flussi informativi con una frequenza e una qualità tecnologica nemmeno immaginabili solo vent'anni fa. Questa maggiore quantità di informazioni cui siamo esposti quotidianamente attraverso i canali tradizionali (televisione, stampa, radio) si accompagna ad una crescente varietà di tecnologie innovative. Tutto ciò contribuisce a rafforzare un "senso di dipendenza" nell'individuo, che lo induce ad ottenere sempre e ovunque informazioni su quanto sta succedendo intorno a lui.

→ I media, attraverso la loro funzione basilare di comunicazione, non costituiscono soltanto un effetto della cultura di un Paese, ma allo stesso tempo ne rappresentano una delle primarie leve per il suo cambiamento: in altri termini, i media contribuiscono alla costruzione, alla diffusione ma anche alla trasformazione della cultura di un Paese. Scegliendo gli item da affrontare e privilegiandone alcuni rispetto ad altri, i media intervengono massicciamente nella formazione e nella modificazione tanto della realtà sociale quanto dell'opinione pubblica. Infatti, partendo dai fatti in sé e da una realtà che appare necessariamente come frutto della percezione degli individui, i media rielaborano tali informazioni e comunicano un'immagine ben precisa della nostra realtà. La realtà "comunicata" fornisce sia al nostro Paese che all'estero (e quindi anche ai nostri diretti competitor) un'idea/visione su ciò che siamo o che pensiamo di essere. Tale rappresentazione, con un'azione di feedback, si riflette a sua volta sulla percezione della realtà che verrà nuovamente rielaborata dai media. Tale circolo di continua costruzione e scomposizione di valori si autoalimenta ininterrottamente. Al suo interno, nell'infinita varietà di contenuti e messaggi trasmessi dai media, si inserisce la comunicazione dei valori tipici della cultura di un Paese e quindi anche di quelli connessi alla sfera del business.

### Il ruolo dei media nella diffusione della cultura del Paese

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI



→ Come si è sottolineato nel corso della ricerca, la cultura nella sua accezione pro-business, intesa come cultura della competizione nel rispetto delle regole e dei valori, rappresenta uno dei fattori chiave alla base dell'attrattività e della competitività <sup>2</sup>.

Poiché essa permea tutti gli altri fattori chiave ed è profondamente radicata nei valori e nei principi di riferimento posseduti dai singoli individui, è molto importante che i media costituiscano parte attiva nella diffusione dei valori fondamentali della cultura pro-business.

Resta da valutare se alla crescente quantità di informazioni divulgate dai media corrisponda una adeguata comunicazione dei valori connessi alla cultura pro-business.

→ Al fine di comprendere in che modo le dimensioni della cultura pro-business siano trattate nei mezzi d'informazione italiani, sono stati analizzati i principali canali d'informazione: televisione e stampa. Per il monitoraggio dei media, ci siamo avvalsi della collaborazione dell'Osservatorio di Pavia <sup>3</sup>.

→ Per arricchire i risultati dell'indagine e favorire un confronto maggiormente esteso, l'analisi nei media delle dimensioni della cultura pro-business (dimensioni di contesto e core) è stata affiancata dall'analisi di alcuni aspetti che, pur non rientrando direttamente nel modello interpretativo sviluppato, vi ruotano attorno.

Questi fattori, infatti, in parte contribuiscono in modo indiretto a rafforzare un orientamento favorevole al business all'interno della società, in parte rappresentano una possibile conseguenza del miglioramento dell'atteggiamento pro-business diffuso nel Paese.

Ne sono alcuni esempi l'importanza attribuita all'immagine e alla reputazione del Paese (che, tra l'altro, è uno dei fattori chiave prioritari dell'attrattività e della competitività di ogni sistema territoriale), la consapevolezza circa la necessità di un piano strategico a livello nazionale o la propensione alla competizione, aspetti che sembrano ancora poco sviluppati in Italia e dunque connessi ai "mali" attuali del Sistema Paese <sup>4</sup>.

La diffusione dei valori della cultura pro-business da parte dei media è essenziale per sensibilizzare il Paese

Si possono individuare alcuni elementi che favoriscono la diffusione della cultura pro-business

<sup>1</sup> Il presente rapporto è stato curato dal Gruppo di Lavoro Ambrosetti in collaborazione con l'Osservatorio di Pavia.

<sup>2</sup> Si vedano i rapporti per l'azione Il Sistema Italia e i fattori chiave dell'attrattività e della competitività e La cultura del Paese e la cultura pro-business.

<sup>3</sup> Grazie alla sua decennale esperienza nel campo dei media, l'Osservatorio di Pavia, attivo dal 1994, è il principale istituto di ricerca e di analisi della comunicazione in Italia.

<sup>4</sup> A tal proposito si veda il rapporto per l'azione Le condizioni necessarie per l'attrattività e la competitività di un Paese.

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

### Le dimensioni analizzate nell'indagine sui media

Dimensione di contesto della cultura pro-business	Dimensione core della cultura pro-business	Altri aspetti correlati alla cultura pro-business
Interesse per la tecnologia	Competenza vs Appartenenza	Immagine e reputazione del Paese
Importanza dell'istruzione e della formazione	Merito vs Fatalismo	Unità strategica del Paese
Internazionalizzazione	Osservanza delle regole vs Adattamento alle regole	Orientamento al sistema competitivo
Propensione al rischio	Visione ampia vs Focalizzazione	Tenacia nel tempo
Flessibilità lavorativa	Orientamento al risultato vs Orientamento all'impegno	Orientamento al servizio
	Management strategico vs Management operativo	Misurazione oggettiva
	Orientamento alla cooperazione vs Individualismo	
	Cambiamento e innovazione vs Stabilità	
	Proattività vs Reattività	

## 2. LA CULTURA PRO-BUSINESS NELLA TELEVISIONE ITALIANA

→ L'obiettivo dell'indagine condotta sui programmi d'informazione della televisione italiana (notiziari di prima serata e rubriche a cura delle testate giornalistiche considerate) è stato quello di comprendere se e come siano veicolate le dimensioni della cultura pro-business. Ciò ha consentito di verificare quanto la televisione analogica generalista italiana predisponga un terreno favorevole alla cultura pro-business.

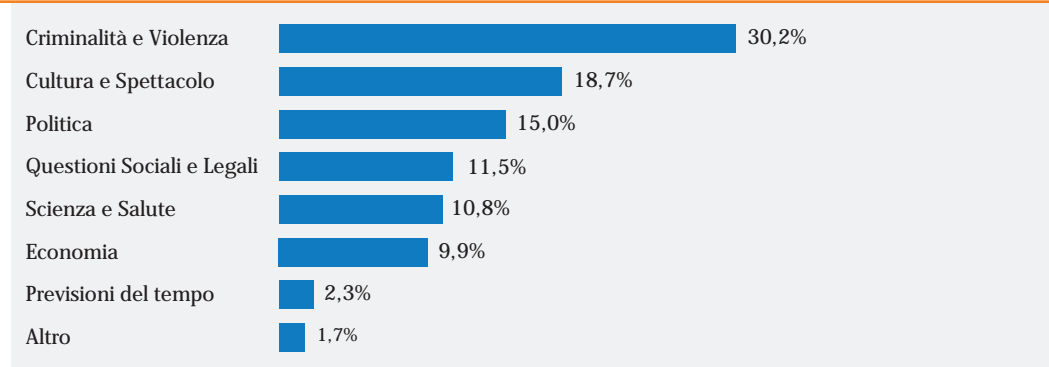
### 2.1. L'AGENDA TEMATICA DEI TELEGIORNALI: IL PESO DELL'ECONOMIA

→ La ricerca ha rilevato, in primo luogo, l'agenda dei telegiornali prime time delle reti Rai, Mediaset e La7 <sup>5</sup>, nel trimestre gennaio-marzo 2005, allo scopo di misurare il tempo dedicato alle tematiche economiche relative al business. L'ipotesi di partenza aderisce alla già citata teoria dell'agenda-setting, secondo la quale i media concorrono alla costruzione della realtà sociale e alla formazione dell'opinione pubblica. Infatti, focalizzando la loro attenzione prevalentemente su alcuni item, i mezzi d'informazione orientano l'interesse del pubblico verso alcuni temi piuttosto che altri e, definendo una scala di priorità tra temi ed eventi, influenzano i valori del pubblico <sup>6</sup>.

→ Durante il primo trimestre del 2005, il tempo dedicato a tematiche economiche dai notiziari Rai, Mediaset e La7 è stato di 31 ore, su una durata complessiva di 315 ore, ovvero il 9,9% della durata dei telegiornali, titoli esclusi. Si tratta di una percentuale piuttosto bassa se si tiene conto che le notizie sono state classificate, a questo livello, secondo ampie categorie tematiche: Politica, Economia, Scienza e Salute, Questioni Sociali e Legali, Criminalità e Violenza, Cultura e Spettacolo, Previsioni del tempo e Altro.

Il tempo dedicato all'Economia dai telegiornali prime time è solo il 9,9% dell'informazione complessiva

Agenda tematica dei telegiornali prime time di Rai, Mediaset e La7, Gennaio-Marzo 2005 (Base: 315 ore, 25 minuti e 30 secondi)



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

<sup>5</sup> Sono state esaminate le edizioni serali dei notiziari delle reti Rai (Tg1 delle ore 20:00, Tg2 delle ore 20:30, Tg3 delle ore 19:00), Mediaset (Tg4 delle ore 18:55, Tg5 delle ore 20:00, Studio Aperto delle ore 18:30) e La7 (Tg La7 delle ore 20:00).

<sup>6</sup> «L'ipotesi dell'agenda-setting non sostiene che i media cercano di persuadere [...] I media, descrivendo e precisando la realtà esterna, presentano al pubblico una lista di ciò attorno a cui avere un'opinione e discutere [...] L'assunto fondamentale dell'agenda-setting è che la comprensione che la gente ha di una gran parte della realtà sociale è mutuata dai media». E. F. Shaw, *Agenda-setting and Mass Communication Theory*, 1979, in *Gazette*, 25, trad. it. in S. Bentivegna, (a cura di), *Mediare la realtà. Mass media, sistema politico e opinione pubblica*, Milano, Franco Angeli, 1995.



I notiziari italiani tendono a concentrare l'attenzione su notizie di cronaca nera, cultura e spettacolo

I modelli di comportamento diffusi dai media riguardano valori più vicini alla sfera privata che al business e al "pubblico"

→ Se si considera la percentuale di tempo dedicato alle altre categorie tematiche, nei telegiornali italiani l'Economia ha uno spazio maggiore solo rispetto alle previsioni del tempo. Infatti, la maggior parte dell'informazione registrata si concentra attorno a notizie di Criminalità e Violenza (30,2%) – bad news che normalmente hanno priorità in tutti i notiziari – e a temi ascrivibili alla categoria "Cultura e Spettacolo" (18,7%).

→ Lo spazio preponderante dell'agenda assegnato alla issue Cultura e Spettacolo non solo conferma una nota tendenza dei telegiornali italiani verso l'infotainment (informazione unita a format più leggeri, tipici dell'intrattenimento), ma rileva anche la presenza di uno scenario comunicativo che diffonde modelli culturali che tendono a marginalizzare il business, essendo prevalentemente incentrati sulle dimensioni della sfera privata e del tempo libero. Si consideri che più del 40% delle notizie rientranti in questa categoria riguarda notizie sui Vip e fenomeni di costume, mentre circa il 16% ruota attorno al mondo dello sport.

→ Uno dei principali effetti è la veicolazione di valori appartenenti più alla sfera del privato, piuttosto che a quella del pubblico, luogo naturale del business. La sfera privata, oltre a contraddistinguere nettamente gli spazi dell'intrattenimento televisivo, è sempre più presente anche negli spazi "pubblici" della televisione: ciò, come molti studiosi sostengono, ha portato la sfera pubblica nei media a configurarsi sempre più come un'arena dove vengono rappresentate le insicurezze e le ansie degli individui, e, viceversa, sempre meno come un terreno dove cercare di affrontare e risolvere i problemi con un'azione collettiva <sup>7</sup>.

→ Il posizionamento registrato dal tema Cultura e Spettacolo nell'agenda dei telegiornali prime time fa innanzitutto ipotizzare che la televisione italiana predisponga uno spazio più favorevole all'orientamento verso il consumo privato di beni, piuttosto che verso la produzione pubblica degli stessi, verso il godimento della ricchezza (tempo libero) piuttosto che verso la sua creazione (business). In questo spazio, tra l'altro, predominano modelli di riferimento che non contemplano la valorizzazione del lavoro, in quanto tendono ad escluderlo dalla lista dei valori che costruiscono l'identità di una persona. Al contrario, i modelli proposti sono spesso fondati su valori quali la bellezza, l'apparenza, le relazioni familiari, amorose o amicali, il divertimento, il disimpegno e lo svago.

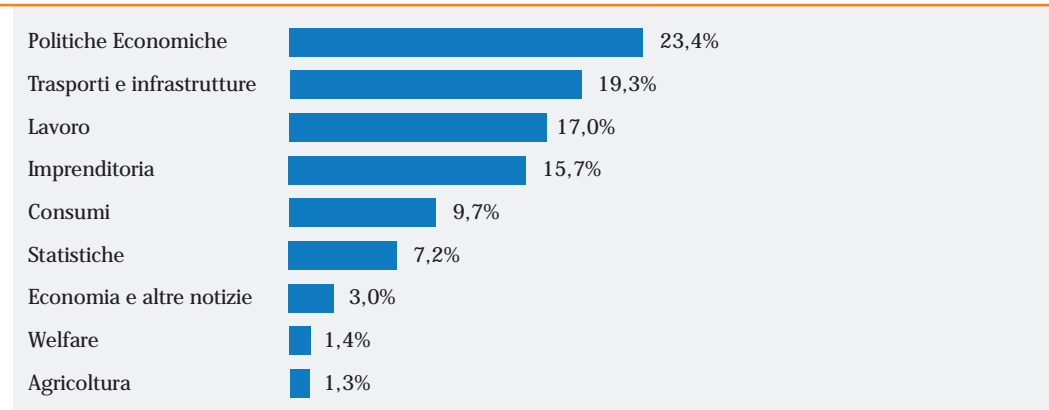
I dati relativi all'agenda tematica dei notiziari, interpretati secondo un'ipotesi di agenda-setting, evidenziano quindi uno scarso contributo da parte della televisione italiana a concentrare l'attenzione dell'opinione pubblica sulle tematiche economiche.

<sup>7</sup> Aldo Grasso, Massimo Scaglioni, Che cos'è la televisione, Garzanti, Milano, 2003.

→ Se si esaminano le categorie tematiche delle notizie presenti all'interno del tempo complessivo dedicato all'Economia, si scopre che politiche pubbliche (23,4%), trasporti e infrastrutture (19,3%) e politiche del lavoro (17,0%) sono gli item economici a maggiore priorità nell'informazione televisiva. Le notizie relative al mondo del lavoro sono prevalentemente notizie di cronaca e/o di servizio, come quelle relative agli scioperi, soprattutto nel settore dei trasporti. Questi eventi riguardano indirettamente i telespettatori in quanto utenti dei servizi sospesi a causa delle astensioni dal lavoro e, nel loro complesso, costituiscono un item costante dei telegiornali italiani.

Le tematiche economiche più dibattute nei notiziari sono quelle relative a politiche economiche, trasporti ed infrastrutture

L'economia nei telegiornali prime time di Rai, Mediaset e La7, Gennaio-Marzo 2005 (Base: 31 ore, 12 minuti e 30 secondi)



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

→ Al contrario, la categoria tematica dell'Imprenditoria (il 15,7% dell'informazione economica) – che costituisce il cuore dell'agenda economica, essendo costituita prevalentemente da notizie relative al business in senso stretto – presenta caratteristiche diverse.

L'Imprenditoria emerge come issue articolata al suo interno e contraddistinta da notizie relative a eventi particolari anziché da item costanti e ricorrenti, come, ad esempio, la viabilità stradale nella categoria "Trasporti e Infrastrutture". Le percentuali relative a ciascuna notizia, infatti, sono piuttosto basse e omogeneamente distribuite all'interno della categoria <sup>8</sup>.

<sup>8</sup> L'unica notizia che concentra valori di percentuale alta, indicando un'attenzione maggiore e più costante nel tempo è quella relativa al divorzio tra FIAT e General Motors. Per un approfondimento sulle tematiche relative all'impreditoria affrontate dai telegiornali italiani durante il trimestre campione si rinvia al Data Book allegato alla ricerca.

## 2.2. LE DIMENSIONI DI CONTESTO E LE DIMENSIONI CORE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS NELLA TELEVISIONE ITALIANA

→ Una volta accertato il peso dell'economia nell'agenda dei telegiornali, la ricerca si è proposta di esplorare la presenza delle dimensioni della cultura pro-business nella televisione italiana. A tale scopo si è limitata l'indagine a un campione di programmi trasmessi dalle reti Rai, Mediaset e La7 <sup>9</sup> nell'arco di tre settimane (non continuative), scelte in maniera casuale all'interno del primo trimestre del 2005.

→ Tutte le dimensioni sono state rilevate secondo due modalità, la rappresentazione e la valorizzazione. Nel primo caso, si è misurata la rappresentazione in termini fenomenici della realtà veicolata dalla televisione, in relazione a ciascuna variabile. Ad esempio, nel caso di servizi televisivi focalizzati sulla divisione dell'Italia, tra Nord economicamente sviluppato e Sud in crisi, si è assegnato alla variabile "Unità strategica del Paese" (modalità rappresentazione) un valore negativo.

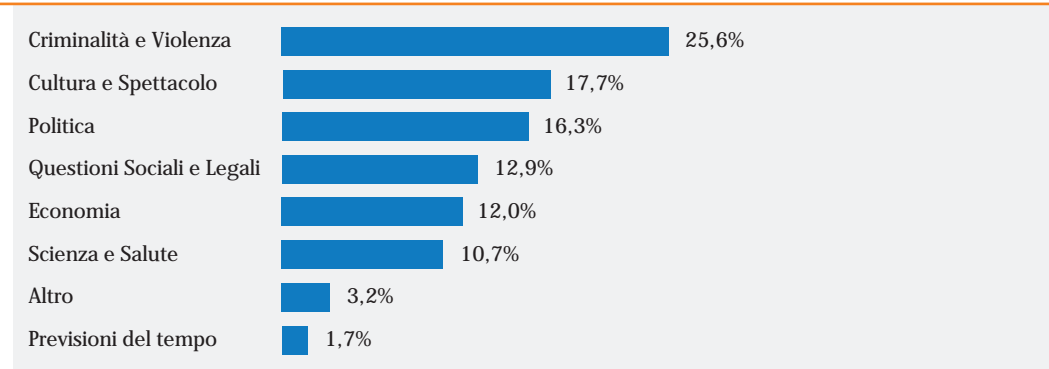
Nel secondo caso, si è misurata la valorizzazione in termini di innalzamento a valore, importanza, interesse o obiettivo di ciascuna dimensione. Ad esempio, nel caso di notizie focalizzate sull'importanza dell'unione tra Nord e Sud Italia per lo sviluppo del Paese, si è assegnato alla variabile "Unità strategica del Paese" (modalità valorizzazione) un valore positivo.

### Il contesto delle notizie per la rilevazione delle dimensioni della cultura pro-business

→ L'identificazione delle macro-categorie tematiche nei telegiornali e nelle rubriche ha permesso di rilevare l'agenda dei programmi analizzati, così da delineare il contesto informativo in cui sono state misurate le dimensioni di contesto e core della cultura pro-business. In tal caso, occorre precisare che non è corretto avanzare ipotesi di agenda-setting, poiché il periodo campione non è sufficientemente ampio.

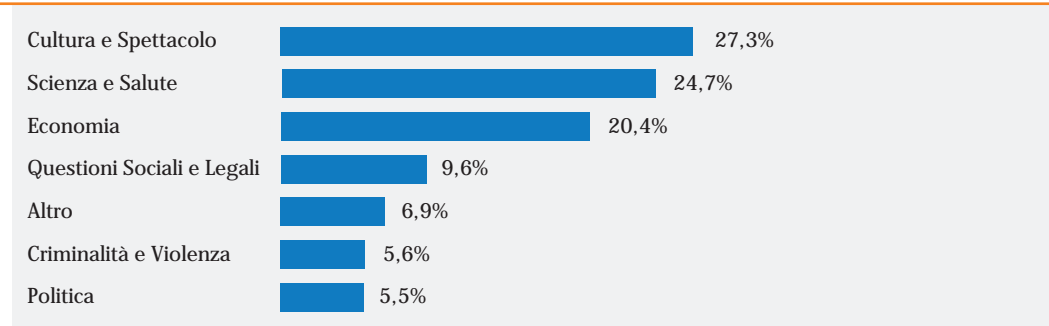
<sup>9</sup> Il campione di analisi è costituito dagli stessi notiziari prime time esaminati nell'intero trimestre gennaio-marzo 2005 e dalle rubriche giornalistiche trasmesse in fascia diurna, dalle ore 7:00 alle 24:00.

### Agenda tematica dei telegiornali prime time Rai, Mediaset e La7, 3 settimane campione, 2005 (Base: 69 ore, 2 minuti e 15 secondi)



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

### Agenda tematica delle rubriche Rai, Mediaset e La7, 3 settimane campione, 2005 (Base: 54 ore, 9 minuti e 47 secondi)



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

→ Pur riducendosi l'arco temporale di riferimento, l'agenda dei telegiornali relativa alle tre settimane campione mostra dati in linea con l'agenda del primo trimestre 2005. "Criminalità e Violenza" e "Cultura e Spettacolo" si confermano gli argomenti che occupano maggior spazio nei telegiornali; l'Economia ha invece un'attenzione più marginale, sebbene presenti un valore superiore alla media del trimestre (12% nelle tre settimane campione rispetto al 9,9% del tempo complessivo dell'informazione dei telegiornali prime time).

→ Spostando l'analisi all'agenda delle rubriche, emerge che queste ultime concedono alle tematiche economiche un'attenzione superiore a quella dei notiziari di prima serata: l'Economia infatti occupa il 20,4% dell'informazione delle rubriche, che tuttavia concentrano la maggior parte della loro attenzione su tematiche di altro genere, come Cultura e Spettacolo (27,3%) e Scienza e Salute (24,7%).

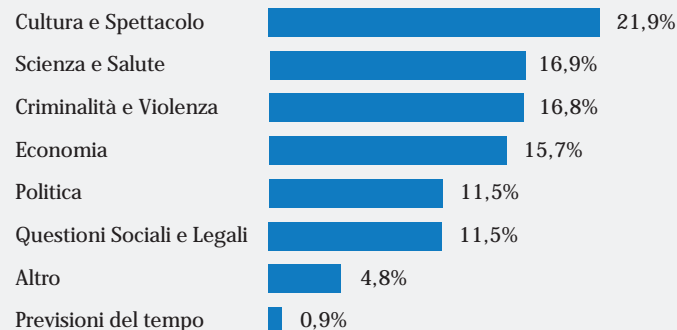
Anche su un campione temporale più ridotto, le tematiche economiche rivestono un ruolo marginale nei telegiornali di prima serata

Considerando congiuntamente i notiziari e le rubriche, lo spazio dedicato alle tematiche economiche non supera il 16% del tempo totale

→ Se si evita di distinguere tra notiziari e rubriche ma si considera l'agenda complessiva delle tre settimane campione, gli argomenti preponderanti sono Cultura e Spettacolo (21,9%), Scienza e Salute (16,9%) e Criminalità e Violenza (16,8%): anche in questo caso l'Economia occupa uno spazio pari soltanto al 15,7% dell'intero campione di trasmissioni.

Agenda tematica dei telegiornali prime time e delle rubriche Rai, Mediaset e La7, 3 settimane campione, 2005 (Base: 123 ore, 12 minuti e 2 secondi)

FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA



### La misurazione delle dimensioni di contesto e core nelle trasmissioni televisive

La presenza delle dimensioni della cultura pro-business nel campione considerato non supera il 12%

→ L'indagine quantitativa sulle trasmissioni televisive, analizzate nelle tre settimane campione, evidenzia che la frequenza con cui sono veicolate le dimensioni di contesto e le dimensioni core della cultura pro-business, rilevate nella modalità della valorizzazione <sup>10</sup>, è piuttosto scarsa: infatti i valori sono inferiori al 12% nell'intero corpus di notizie analizzato.

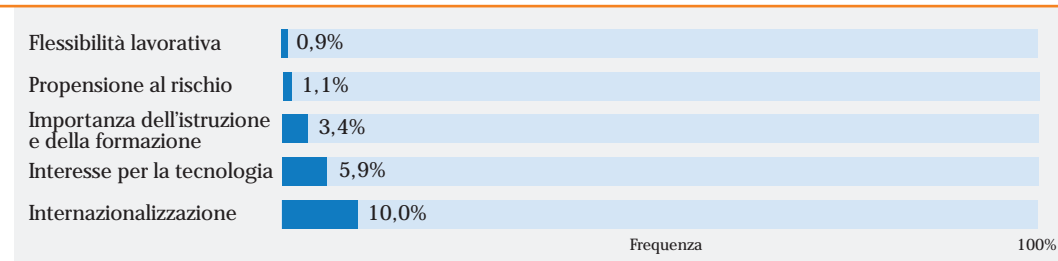
→ In particolare, le dimensioni core, con una frequenza massima dell'11,2%, risultano più presenti (anche se di poco) nel palinsesto dell'informazione televisiva rispetto alle dimensioni di contesto (che non superano il 10% di frequenza).

L'internazionalizzazione è la dimensione di contesto più frequente. Poco spazio per flessibilità lavorativa e propensione al rischio

→ La dimensione di contesto più presente è l'Internazionalizzazione, mentre risultano meno frequenti le dimensioni più strettamente legate al mondo del lavoro come Flessibilità lavorativa e Propensione al rischio.

<sup>10</sup> Come si è detto in precedenza, tutte le dimensioni della cultura pro-business, incluse le variabili non rientranti nel modello interpretativo delineato, sono state rilevate nella modalità della rappresentazione e nella modalità della valorizzazione. Nella presentazione dei risultati si è privilegiata la seconda modalità, a cui si riferiscono quasi tutti i dati, salvo diversa indicazione, perché più significativa ai fini dell'indagine.

### Presenza delle dimensioni di contesto nei telegiornali e nelle rubriche, 3 settimane campione, 2005 (Base: 3.644 notizie)

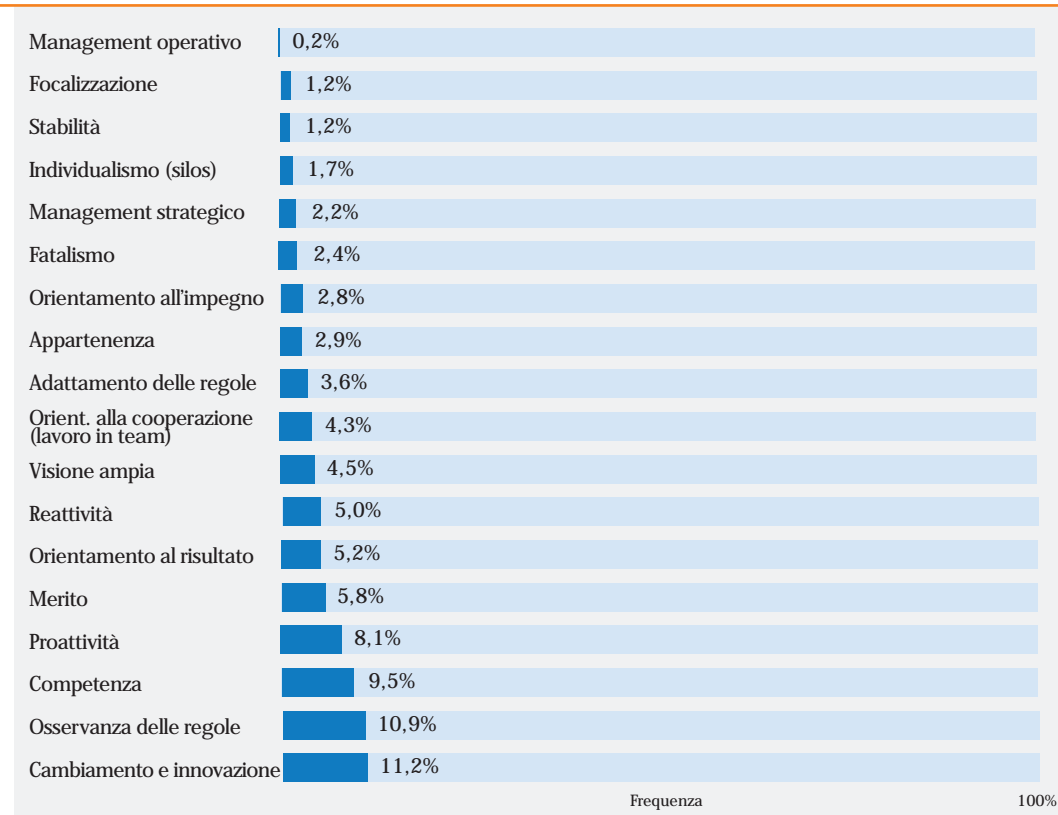


FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

Cambiamento e innovazione, osservanza delle regole e competenza sono le dimensioni core più citate: ma la frequenza non supera il 12%

→ Tra le dimensioni core che emergono più frequentemente si segnalano: Cambiamento e Innovazione (11,2%), Osservanza delle regole (10,9%), Competenza (9,5%) e Proattività (8,1%).

### Presenza delle dimensioni core nei telegiornali e nelle rubriche, 3 settimane campione, 2005 (Base: 3.644 notizie)



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

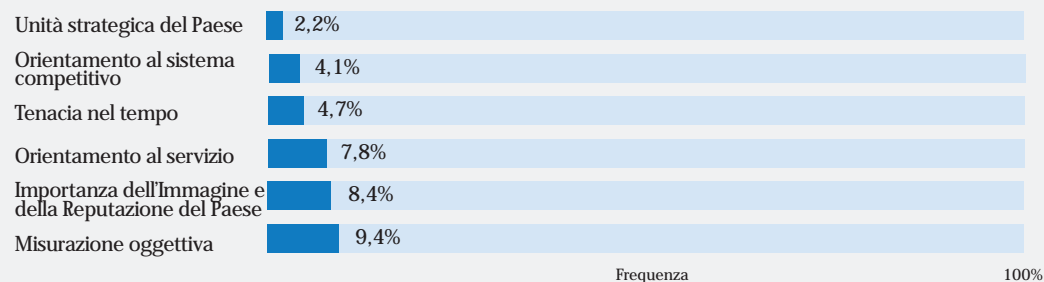
La bassa frequenza delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core è indicativa della scarsa predisposizione della comunicazione televisiva alla diffusione dei valori fondamentali della cultura pro-business.

Si parla poco anche di temi prioritari come l'unità strategica del Paese e l'orientamento al sistema competitivo

→ Se volgiamo lo sguardo ad altri aspetti che sono correlati alle dimensioni della cultura pro-business, possiamo notare che, anche in questo caso, la loro presenza è piuttosto bassa. L'attenzione dell'opinione pubblica è attirata su tematiche quali la misurazione oggettiva, l'importanza dell'immagine e della reputazione del Paese o l'orientamento al servizio solo nell'8-9% delle notizie. I temi che emergono meno dalle notizie analizzate sono l'unità strategica del Sistema Paese (2,2%) e l'orientamento al sistema competitivo (4,1%).

Presenza di alcuni aspetti correlati alla cultura pro-business nei telegiornali e nelle rubriche, 3 settimane campione, 2005 (Base: 3.644 notizie)

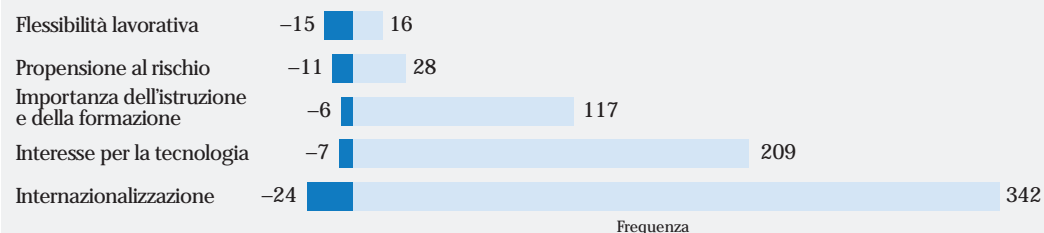
FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA



→ Per comprendere aspetti più qualitativi, ovvero capire quanto la televisione promuova o, viceversa, sfavorisca le componenti fondamentali della cultura pro-business, occorre indagare i valori positivi e negativi assunti dalle dimensioni di contesto e core. La dimensione di contesto che subisce una maggiore svalorizzazione nelle notizie analizzate è l'Internazionalizzazione. Invece Flessibilità lavorativa e Propensione al rischio, nonostante siano due dimensioni poco presenti nel palinsesto televisivo, sono anche quelle che, in termini di valorizzazione, presentano il maggior equilibrio fra valori positivi e valori negativi. In altre parole, la Flessibilità lavorativa è raramente al centro del discorso televisivo ma, quando lo è, è accompagnata nella metà dei casi da aspetti critici. Lo stesso fenomeno si verifica per la Propensione al rischio, veicolata negativamente in 11 casi su 39.

Le dimensioni di contesto nella televisione, 3 settimane campione, 2005

FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

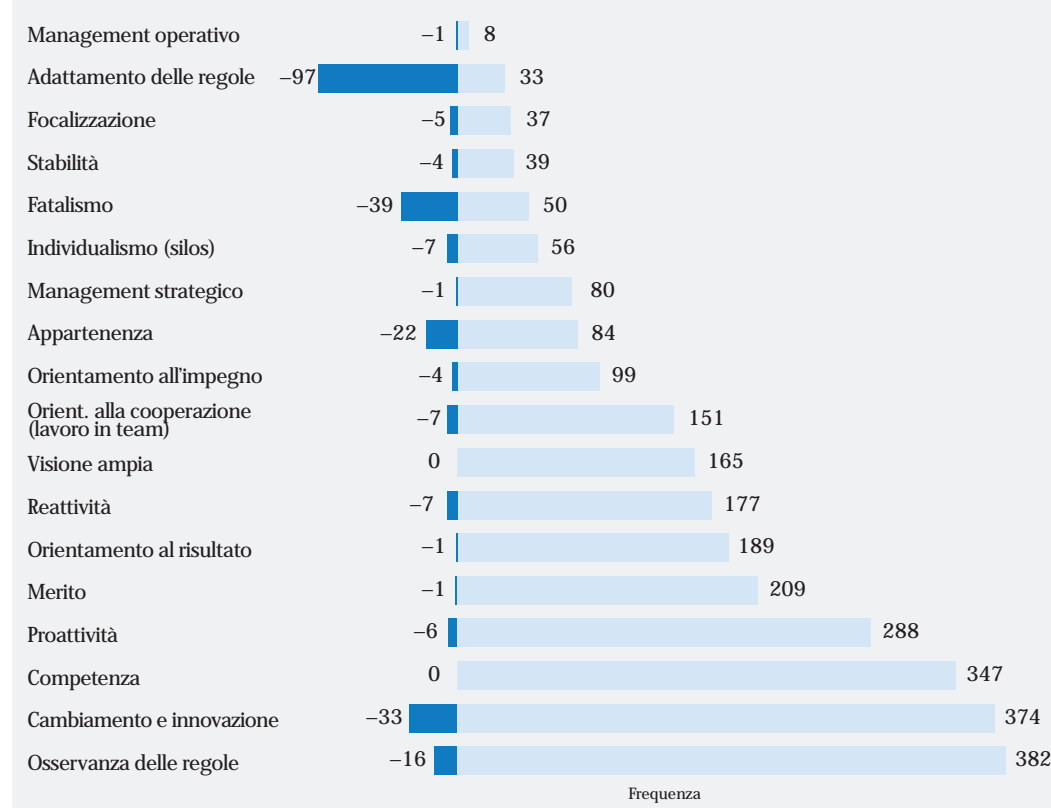


→ Le dimensioni core che presentano frame più critici sono l'Adattamento delle regole – che ha, unica variabile, più casi negativi che positivi – e il Fatalismo. Elementi di criticità sono stati rilevati anche per il Cambiamento e l'innovazione (33 casi) e l'Osservanza delle regole (16 casi), sebbene, nel complesso, si tratti di fattori più valorizzati che svalorizzati.

In generale, ciò che conferisce negatività a queste dimensioni della cultura pro-business sono elementi ricorrenti. Ad esempio, la variabile relativa al cambiamento e innovazione assume tratti di criticità laddove venga connotata come minaccia di posizioni di egemonia o di potere nel sistema costituito.

Tra le dimensioni core, la maggiore valorizzazione riguarda l'osservanza delle regole, l'innovazione, la competenza e la proattività

### Le dimensioni core nella televisione, 3 settimane campione, 2005



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA



L'analisi fattoriale rivela che quasi tutte le dimensioni della cultura pro-business sono lontane dall'area economica

→ L'analisi fattoriale considera e mette in relazione tra loro tutti i valori delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core; per favorire un confronto, nelle mappe fattoriali sono state aggiunte le categorie tematiche.

→ Si può notare che tre su cinque dimensioni di contesto (Interesse per la tecnologia, Internazionalizzazione, Importanza dell'istruzione e della formazione) si collocano nel quadrante in basso a destra, dunque in una posizione molto lontana dalla categoria relativa all'Economia (quadrante in alto a destra).

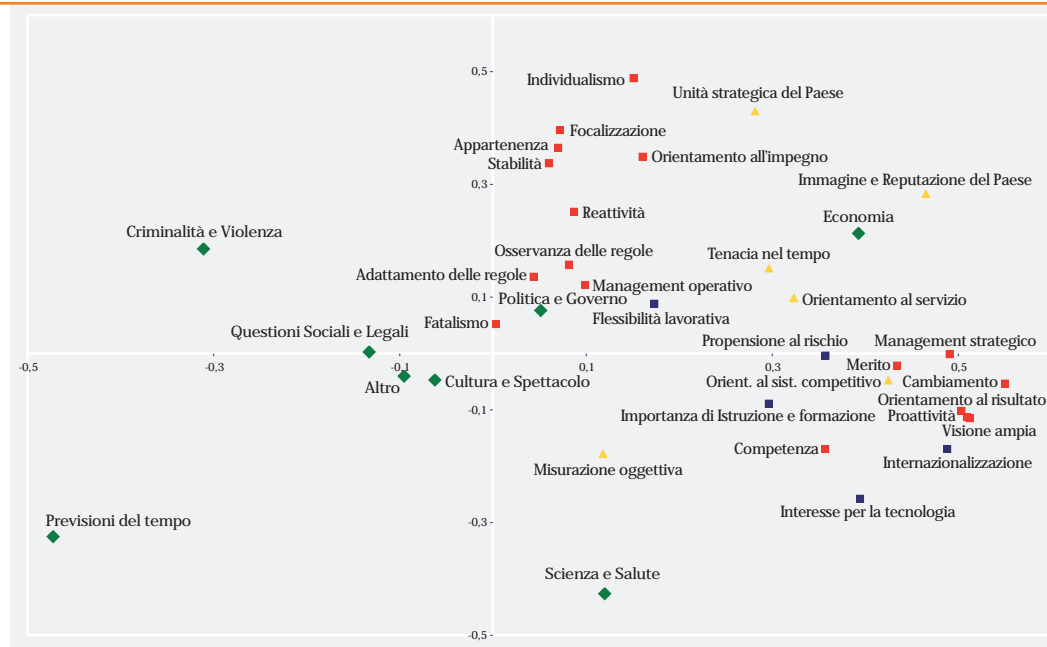
Le dimensioni a maggiore connotazione economica, come la Flessibilità lavorativa e la Propensione al rischio, sembrano tendere più verso la sfera della Politica che verso quella del business. È bene notare che la categoria tematica della Politica non include issue di policy, ovvero di pratica politica <sup>11</sup>, ma riguarda political issue, ovvero il dibattito politico a livello di confronto tra gli schieramenti, di comunicazione di valori, idee e intenzioni. Quanto alle dimensioni core, i fattori più positivi in termini di promozione della cultura pro-business (Merito, Cambiamento e Innovazione, Proattività, Orientamento al risultato, Visione ampia, Competenza) si collocano nella stessa area che accoglie le dimensioni di contesto (quadrante in basso a destra), ma quindi sono scarsamente correlati alle tematiche di natura economica. L'unico fattore core che gravita attorno alla sfera economica è l'Orientamento alla cooperazione (lavoro in team).

→ È interessante notare come tutte le controparti delle sopra accennate dimensioni core (ovvero Individualismo, Focalizzazione, Appartenenza, Stabilità, Orientamento all'impegno, Reattività, Adattamento delle regole, Management operativo, Fatalismo) siano posizionate attorno all'area della Politica e del Governo, come ad indicare che le notizie relative alle politiche del Paese sono associate alle dimensioni core "alternative" più che a quelle maggiormente propizie al business.

→ Dall'analisi e dall'interpretazione delle correlazioni tra le dimensioni della cultura pro-business e i temi delle notizie emerge anche che l'Economia è però vicina a due aspetti che rappresentano un'auspicabile conseguenza dell'atteggiamento pro-business e che hanno una forte connotazione politica: l'Unità strategica del Paese e l'Importanza dell'Immagine e Reputazione del Paese.

<sup>11</sup> Le policy issue sono declinate nello specifico settore di appartenenza: ad esempio, le notizie di politica sanitaria sono classificate in "Scienza e Salute", mentre le notizie di politica economica rientrano nella categoria "Economia".

## La mappa fattoriale delle dimensioni della cultura pro-business



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

→ L'ultimo aspetto indagato dall'analisi del contenuto sulle dimensioni della cultura pro-business in televisione riguarda il confronto tra le due modalità di rilevazione delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core. Come anticipato, l'analisi delle notizie è stata svolta a livello sia di rappresentazione che di valorizzazione. Sebbene, in generale, entrambi i tipi di dimensioni assumano valori molto simili nelle due rilevazioni, è interessante sottolineare i casi in cui non si verifica tale similarità.

→ L'indice di Janis e Fadner (indice di favorevolezza <sup>12</sup>) pondera i valori positivi e negativi con la frequenza delle variabili e non assume per quasi nessuna delle dimensioni pro-business un valore negativo. L'unica eccezione riguarda la dimensione core relativa all'osservanza/adattamento delle regole, dove la rappresentazione assume un valore negativo. In particolare l'Osservanza delle regole, pur avendo una rappresentazione negativa, è molto valorizzata: ciò in quanto i mezzi di comunicazione possono rappresentare diversi casi di mancato rispetto delle regole, ma difficilmente la morale collettiva permette di valorizzare la trasgressione alle norme. Più ragionevolmente, il comportamento antisociale che viola le regole condivise sarà moralmente sanzionato, e quindi valorizzato.

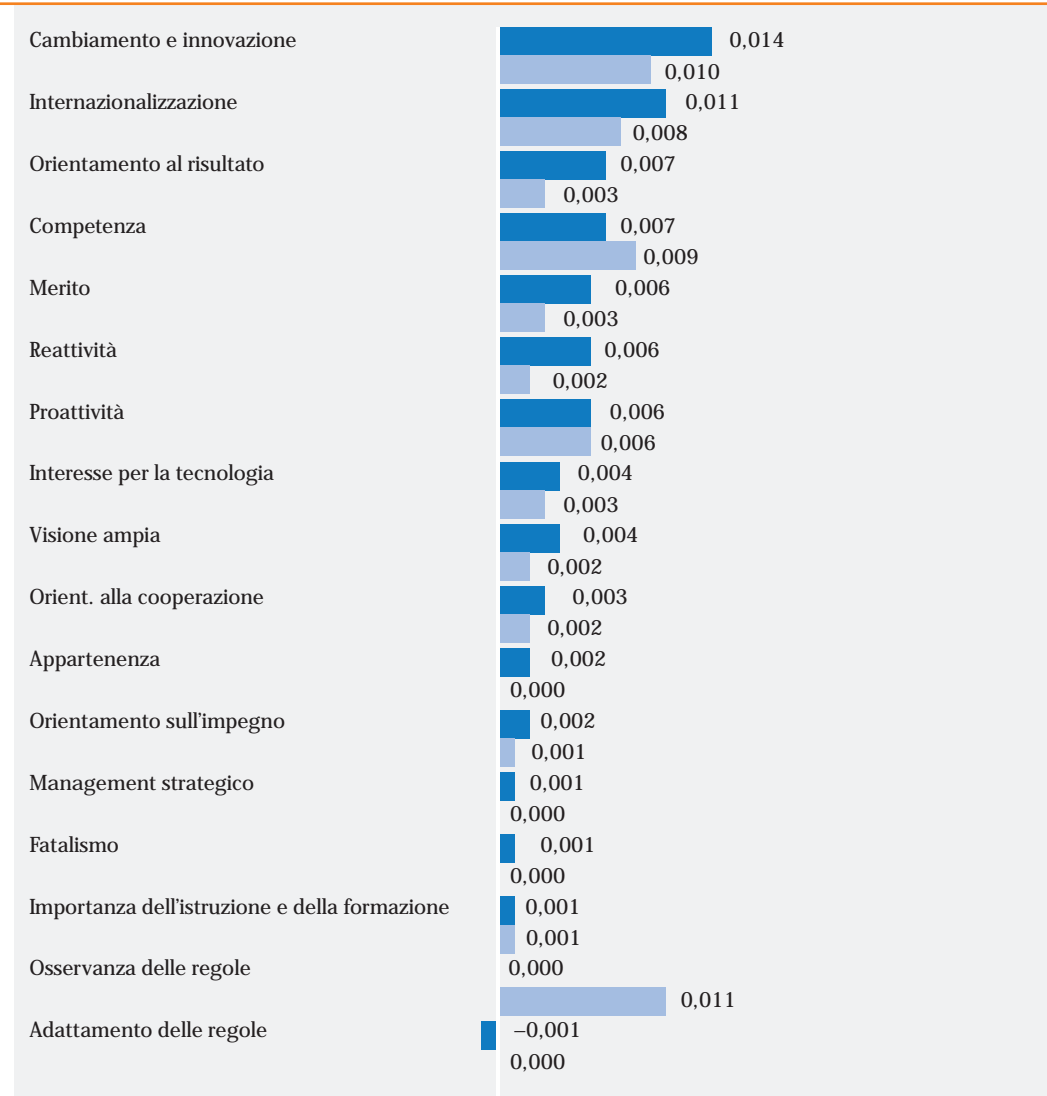
L'osservanza delle regole presenta una rappresentazione negativa, pur avendo un'importanza elevata

<sup>12</sup> La formula dell'Indice di Janis e Fadner è la seguente:  $(f^2 - fs) / \text{total}^2$  se  $f > s$ ; 0 se  $f = s$ ;  $(fs - s^2) / \text{total}^2$  se  $s > f$ , dove  $f$  indica i valori favorevoli (positivi) ed  $s$  indica i valori sfavorevoli (negativi) della variabile. L'indice sintetizza in una scala da -1 a 1 il contenuto favorevole, sfavorevole o neutro, di una variabile; pondera i valori favorevoli, sfavorevoli o neutri assunti da una variabile con il totale complessivo dei valori; cresce, avvicinandosi a +1, al crescere delle frequenze dei valori positivi assunti dalla variabile, decresce, avvicinandosi a -1, al crescere delle frequenze dei valori negativi, decresce, avvicinandosi allo 0 con l'aumentare della frequenza dei valori neutri assunti dalla variabile.

Rappresentazione e Valorizzazione delle dimensioni di contesto e core\*  
nella televisione, 3 settimane campione, 2005

FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

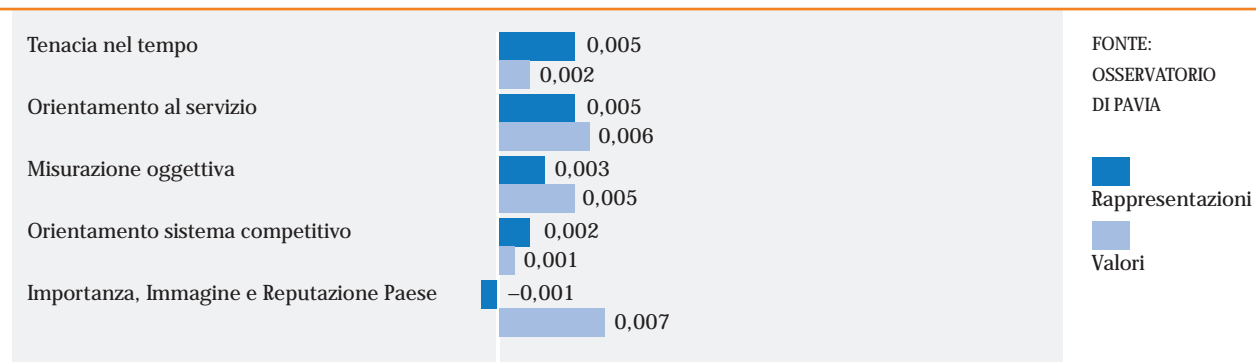
■ Rappresentazioni  
■ Valori



→ Un evidente gap tra la modalità della rappresentazione e quella della valorizzazione si nota anche per un fattore rientrante tra le variabili correlate alla cultura pro-business: si tratta di Importanza, Immagine e Reputazione del Paese, che registra valori molto positivi in termini di attribuzione d'importanza da parte dei diversi agenti della comunicazione televisiva ma contemporaneamente presenta valori negativi in termini di rappresentazione. Ciò significa che la reputazione e l'immagine dell'Italia risultano spesso negative, a fronte, tuttavia, della consapevolezza di quanto sia importante un'immagine positiva del Paese. Altre variabili, come la Misurazione oggettiva e l'Orientamento al servizio sono più valorizzate che rappresentate positivamente.

I media spesso diffondono un'immagine negativa del Paese ma sottolineano l'importanza di migliorarla

#### Rappresentazione e Valorizzazione di alcuni aspetti correlati alla cultura pro-business in televisione, 3 settimane campione, 2005



### 3. LA CULTURA PRO-BUSINESS NELLA STAMPA: ITALIA, SPAGNA, GERMANIA E STATI UNITI A CONFRONTO

#### 3.1. L'AGENDA TEMATICA DEI QUOTIDIANI

→ Analogamente a quanto è stato fatto nell'analisi della televisione italiana, si è cercato di comprendere se e come le dimensioni della cultura pro-business sono veicolate dalla stampa nazionale.

In tal caso, tuttavia, l'indagine sulla carta stampata ha interessato anche giornali stranieri (quotidiani di Spagna, Germania e Stati Uniti), tanto per valutare se il modello di analisi sia applicabile a mezzi e contesti diversi quanto per investigare le principali differenze fra televisione e stampa e fra stampa di nazionalità diversa.

A tale scopo sono state scelte le prime pagine delle testate più diffuse nei Paesi considerati, ovvero quelle che fossero rappresentative del tipo di notizie veicolate sulla stampa: Corriere della Sera (Italia), El Pais (Spagna), Frankfurter Allgemeine Zeitung (Germania) e Herald Tribune <sup>13</sup> (Stati Uniti).

→ Alcune osservazioni preliminari sulle modalità della ricerca appaiono doverose. Per una serie di ragioni, l'indagine sulla stampa ha un carattere prettamente esplorativo.

Innanzitutto si è preso in considerazione un campione di 7 giorni scelti casualmente nel corso del mese di maggio 2005 <sup>14</sup>.

In secondo luogo, l'analisi della stampa non gode di una agenda tematica "comune" e consolidata come l'analisi della televisione italiana, in quanto è soggetta alle contingenze e alle tematiche specifiche di ogni nazione. Questo aspetto non è secondario, poiché, come rilevato nell'interpretazione dei dati relativi alla televisione, esiste una correlazione fra le categorie tematiche e le dimensioni della cultura pro-business. L'agenda nazionale svolge quindi un'azione di disturbo nel confronto diretto fra le testate.

Infine, il campione di analisi è notevolmente ridotto rispetto al campione individuato per la televisione <sup>15</sup>: tale differenza rende il campione sensibile anche a leggeri cambiamenti.

Nonostante tali limitazioni, l'analisi della stampa ha evidenziato tendenze interessanti che potranno essere meglio testate con successivi e più specifici approfondimenti.

Il Corriere della Sera dedica in prima pagina solo il 15% dei suoi articoli alle tematiche economiche

→ Un primo risultato, che emerge dal confronto tra le categorie tematiche presenti sulle prime pagine dei quattro quotidiani analizzati, è che il Corriere della Sera dedica minore spazio alle tematiche di carattere economico rispetto alle altre testate internazionali: il 15% del quotidiano italiano è infatti inferiore al 20% di Frankfurter Allgemeine Zeitung, al 21% di El Pais e al 23% dell'Herald Tribune <sup>16</sup>.

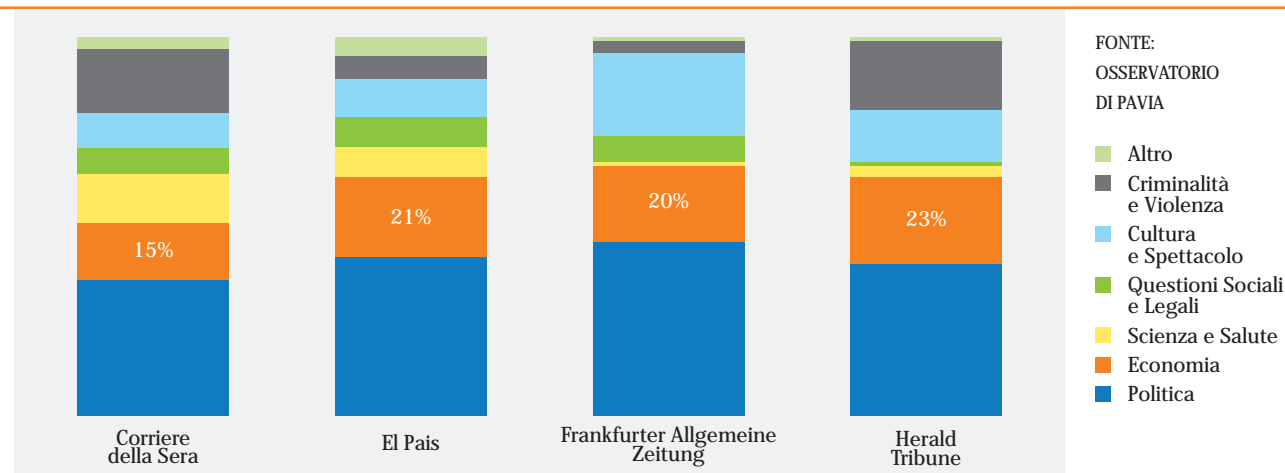
<sup>13</sup> Si è analizzata l'edizione internazionale dell'Herald Tribune.

<sup>14</sup> Per la selezione del campione di analisi della stampa si sono scelti 7 giorni consecutivi, nel mese di maggio, con l'esclusione dei giorni di sabato e domenica, per evitare un campione disomogeneo, dato che l'Herald Tribune il sabato e la domenica ha un'unica edizione.

<sup>15</sup> Per l'indagine dei quotidiani si è scelto di analizzare tutti gli articoli pubblicati o annunciati in prima pagina. Ogni articolo ha costituito un'unità di analisi a cui è stata applicata la medesima scheda e la medesima metodologia di ricerca utilizzata per i programmi televisivi. In termini di unità di analisi, il campione è risultato composto da 481 articoli, a fronte di 3.644 notizie del campione sulla televisione.

<sup>16</sup> Lo spazio rilevato per ciascuna categoria tematica è stato ponderato con la grandezza della pagina del quotidiano di appartenenza, al fine di considerare le diversità dei formati di stampa e poter comparare equamente il peso degli articoli. La ponderazione è stata effettuata attraverso l'indice di Spazio Ponderato, la cui formula è pari a: (cm<sup>2</sup> articolo/cm<sup>2</sup> pagina della testata).

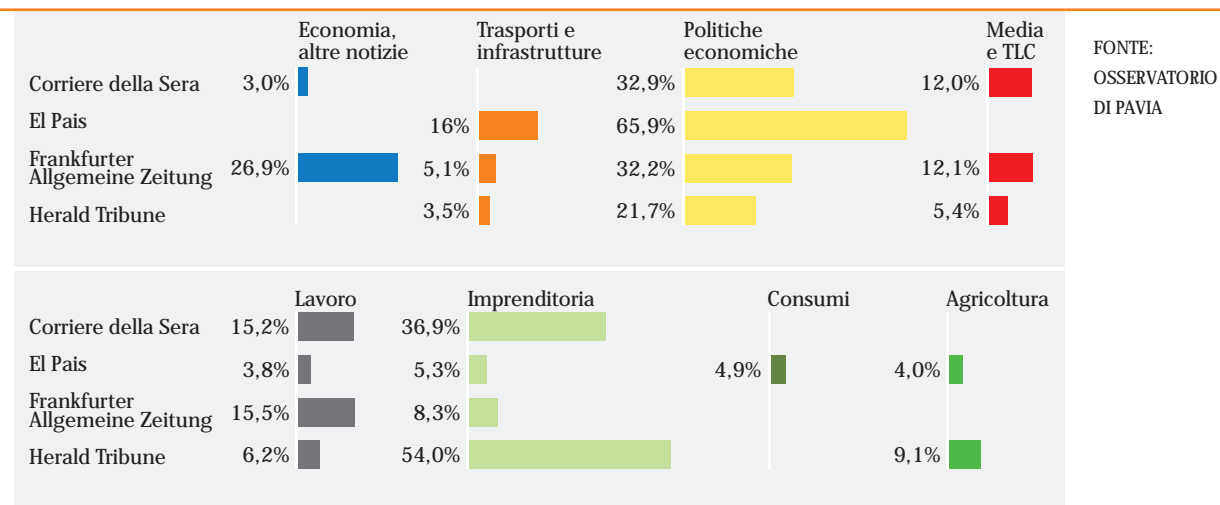
### Agenda tematica dei quotidiani di 4 Paesi a confronto, 7 giorni campione, maggio 2005



→ Esplorendo la composizione delle notizie economiche, si nota che le politiche economiche occupano uno spazio rilevante in tutti e quattro i quotidiani, spaziando dal 22% degli Stati Uniti, a circa il 33% di Italia e Germania, al 66% della Spagna. Ampiamente trattate sono anche le notizie sull'Imprenditoria, pari al 37% dello spazio in prima pagina in Italia, percentuale che è però quasi doppia sull'Herald Tribune.

Politiche economiche e l'imprenditorialità sono i temi di business più comuni sulla stampa italiana

### Agenda economica dei quotidiani di 4 Paesi a confronto, 7 giorni campione, maggio 2005



La politica copre quasi il 40% delle prime pagine, ma ampio spazio è concesso ai fatti di cronaca

→ Un'ultima osservazione sulle macro-tematiche affrontate sulla stampa è relativa al peso significativo che la cronaca nera assume sulla prima pagina del Corriere della Sera: tale percentuale (17%) è di poco inferiore a quella rilevata sul quotidiano statunitense, ma più che doppia rispetto a quella presente sulle testate di Spagna e Germania. Ciò conferma quanto emerso relativamente alle notizie su "Criminalità e violenza" nell'indagine sulla televisione.

Al contrario, le tematiche politiche sembrano essere prioritarie in tutti e quattro i Paesi esaminati (percentuali tra il 36% e il 46%).

### 3.2. LA VEICOLAZIONE DEI VALORI DELLA CULTURA PRO-BUSINESS SULLA STAMPA

Come nel caso della televisione, la dimensione di contesto più frequente sulla stampa è l'internazionalizzazione

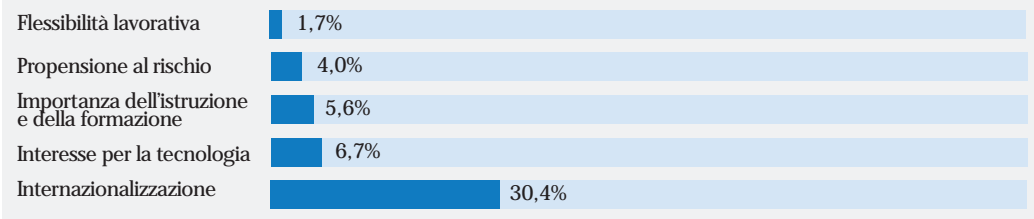
→ Passando ad analizzare la presenza delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core sui quattro quotidiani, la stampa sembra veicolare con maggior frequenza i valori pro-business rispetto alla televisione.

Ad esempio, nelle testate – considerate nel loro complesso – i dati di frequenza delle dimensioni di contesto, pur replicando fedelmente l'ordine della classifica ottenuta per i telegiornali, sono generalmente superiori, in termini percentuali, rispetto alla televisione: l'Internazionalizzazione supera il 30%, contro il 10% registrato per la televisione.

È interessante notare come le due dimensioni di contesto meno frequenti siano esattamente le stesse emerse nell'analisi della televisione: la Flessibilità lavorativa e la Propensione al rischio.

#### Presenza delle dimensioni di contesto nella stampa, 7 giorni campione, 2005

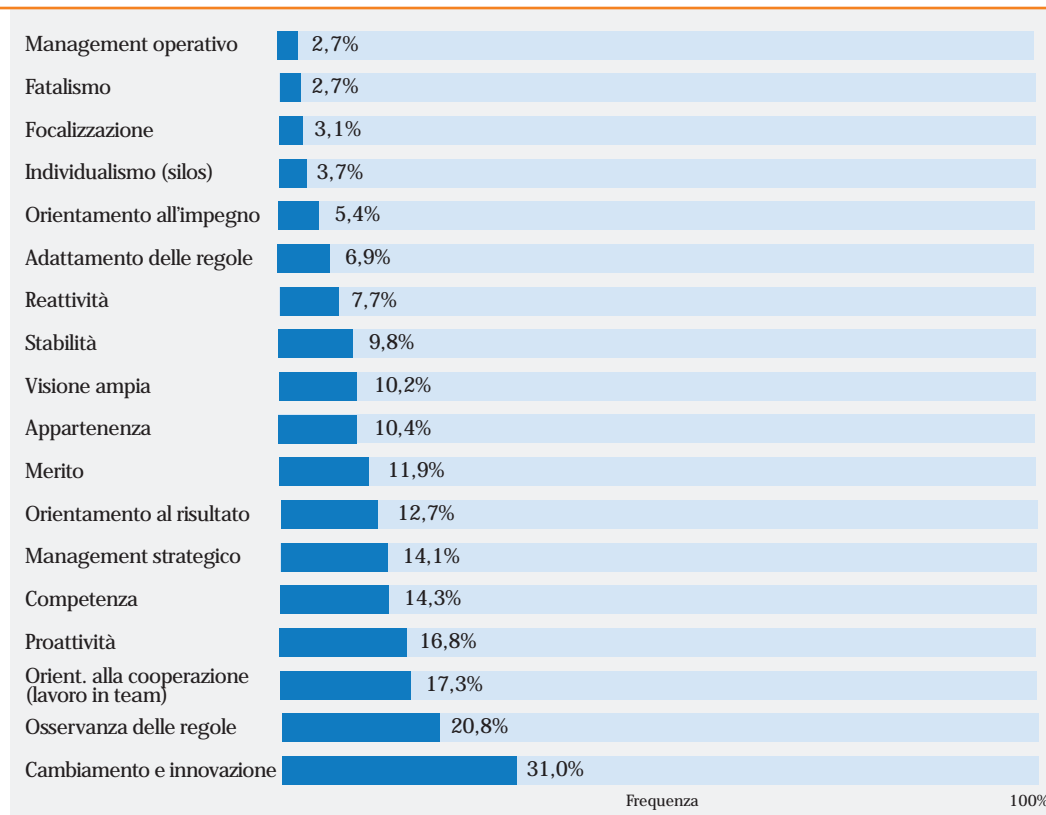
FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA



Le notizie su cambiamento e innovazione sono quelle più frequenti nelle prime pagine dei quotidiani analizzati

→ Anche le dimensioni core sono mediamente più veicolate nella stampa rispetto alla televisione, pur mantenendo un ordinamento delle presenze sostanzialmente simile. Cambiamento e innovazione costituisce il primo indicatore della cultura pro-business veicolato sia dalla stampa che dalla televisione, sebbene nei quotidiani presenti una frequenza del 31% contro l'11% della televisione. Segue l'Osservanza delle regole con il 21% delle occorrenze.

### Presenza delle dimensioni core nella stampa, 7 giorni campione, maggio 2005



FONTE:  
OSSERVATORIO  
DI PAVIA

→ Dal confronto fra i quattro quotidiani analizzati emerge innanzitutto che l'ordinamento delle dimensioni di contesto e delle dimensioni core, nonostante le differenze fra formati dei quotidiani e agende nazionali delle notizie, mostra una frequenza simile nei diversi quotidiani. In altre parole, sembra che alcune dimensioni (Internazionalizzazione, Cambiamento e innovazione, Osservanza delle regole) siano più veicolate da tutti i quotidiani, mentre altre (Flessibilità lavorativa, Focalizzazione, Adattamento delle regole) restano escluse sostanzialmente da tutti <sup>17</sup>.

Questa ipotesi confermerebbe la maggior predisposizione di alcune dimensioni rispetto ad altre ad essere portate all'attenzione dell'opinione pubblica, tanto nella capacità di emergere in diversi contesti culturali nazionali, quanto nella capacità di superare le diverse agende delle notizie.

Nei quattro quotidiani in esame si evidenzia una sostanziale omogeneità delle tematiche affrontate

<sup>17</sup> Per il dettaglio sulla frequenza delle dimensioni di contesto e core della cultura pro-business in ciascun quotidiano si rinvia al Data Book allegato alla ricerca.



L'Herald Tribune presenta percentuali di presenza delle dimensioni della cultura pro-business più elevate rispetto alle testate europee

L'eterogeneità dei lettori dell'Herald Tribune permette di approfondire tematiche di respiro internazionale

Nel periodo campione sulla prima pagina dell'Herald Tribune sono apparsi quotidianamente articoli relativi al business

→ Se si esaminano le differenze emerse fra le testate, si nota come l'Herald Tribune si differenzi in maniera sostanziale dai tre quotidiani europei: infatti nel quotidiano statunitense la frequenza delle dimensioni di contesto e core è nettamente superiore.

In particolare, tra le dimensioni di contesto, l'Herald Tribune valorizza ampiamente l'Internazionalizzazione, elemento cui attribuiscono importanza anche gli altri quotidiani (ma in misura significativamente inferiore), così come per l'Interesse per la tecnologia e la Propensione al rischio, fattori invece poco valorizzati dagli altri quotidiani. Tra le dimensioni core, il quotidiano statunitense si distingue dagli altri soprattutto nei valori relativi a Cambiamento e innovazione, Osservanza delle regole, Competenza e Management strategico.

→ La differenziazione dell'Herald Tribune rispetto ai quotidiani europei merita qualche considerazione aggiuntiva. La dimensione di contesto con l'indice di favorevolezza più elevato nell'Herald Tribune è – come già sottolineato – l'Internazionalizzazione. Tale risultato si può spiegare alla luce della linea editoriale del quotidiano che, per struttura e formato, dedica ampio spazio a cronaca e politica di diversi Paesi e tende anche a valorizzare gli aspetti legati all'internazionalizzazione proprio perché si confronta con un target di pubblico di riferimento eterogeneo per nazionalità.

→ Una ulteriore conferma circa la maggiore apertura della stampa statunitense ai valori della cultura pro-business è offerta dalla composizione qualitativa delle notizie riportate in prima pagina. Nei sette giorni campionati, la prima pagina dell'Herald ha pubblicato quotidianamente titoli di natura economica e successivi rimandi nella pagina dedicata al Business. In questa sezione, non mancano apprezzamenti per casi concreti di successo economico <sup>18</sup>; gli articoli di questa sezione riportano anche esempi di Management strategico.

<sup>18</sup> Il 10 maggio, ad esempio, l'Herald Tribune riporta in prima il seguente titolo: "The most compelling designer of his generation", seguito da un articolo che racconta la brillante carriera di Nicholas Ghesquière, stilista della Balenciaga. Il 6 maggio appare una storia dal titolo "A pocketful of tips on Eastern Europe" che racconta l'esperienza di successo imprenditoriale delle guide turistiche Inyourpocket in Lituania.

L'analisi condotta sui media ha rilevato che, in termini di tempi e di contenuti, i mezzi d'informazione italiani dedicano complessivamente poco spazio alle dimensioni della cultura pro-business.

In televisione, infatti, l'agenda delle notizie del primo trimestre 2005 ha evidenziato che il tempo dedicato alle tematiche economiche è stato in media il 9,9% della durata dei telegiornali.

Anche la frequenza dei valori pro-business è piuttosto scarsa, essendo inferiore al 12% dell'intero corpus di notizie analizzato. Le dimensioni di contesto più presenti sono quelle meno strettamente economiche, mentre risultano meno frequenti le dimensioni più strettamente economiche.

La lontananza delle dimensioni pro-business dall'Economia, come evidenziato all'interno della mappa fattoriale, segnala che, quando tali temi sono presenti in televisione, essi non hanno un'accezione prettamente economica.

Rispetto alla televisione, la stampa quotidiana analizzata in Italia e in alcuni Paesi esteri (Germania, Spagna, Stati Uniti) sembra veicolare maggiormente i valori pro-business: infatti i dati di frequenza delle dimensioni di contesto core sono generalmente superiori rispetto alla televisione. In particolare, fattori quali l'Internazionalizzazione, il Cambiamento e l'innovazione e l'Osservanza delle regole sono veicolati in tutti i quotidiani.

La scarsa diffusione mediatica delle dimensioni fondamentali della cultura pro-business legittima un certo pessimismo circa la prospettiva che la televisione e la stampa italiane possano essere o divenire un terreno favorevole a una cultura di questo tipo. Tuttavia, il confronto con i Paesi esteri nostri diretti competitori – in primis, gli Stati Uniti – deve stimolare i media italiani a concedere più spazio alla trattazione di temi che contemplano valori pro-business.

Tale obiettivo dovrebbe interessare congiuntamente l'informazione televisiva e la carta stampata. Considerando l'attività di comunicazione dei media verso l'opinione pubblica e, quindi, la capacità di influenzare i modelli di comportamento diffusi nella società, appare chiaro che i mezzi d'informazione costituiscono un canale prioritario e privilegiato per contribuire al rafforzamento di una solida cultura orientata al business anche nel nostro Paese.

# MISURARE LA CULTURA PRO-BUSINESS DELL'ITALIA PER MIGLIORARNE ATTRATTIVITÀ E COMPETITIVITÀ



## ALCUNE INDICAZIONI PER LA COMUNICAZIONE DELLA CULTURA PRO-BUSINESS IN ITALIA

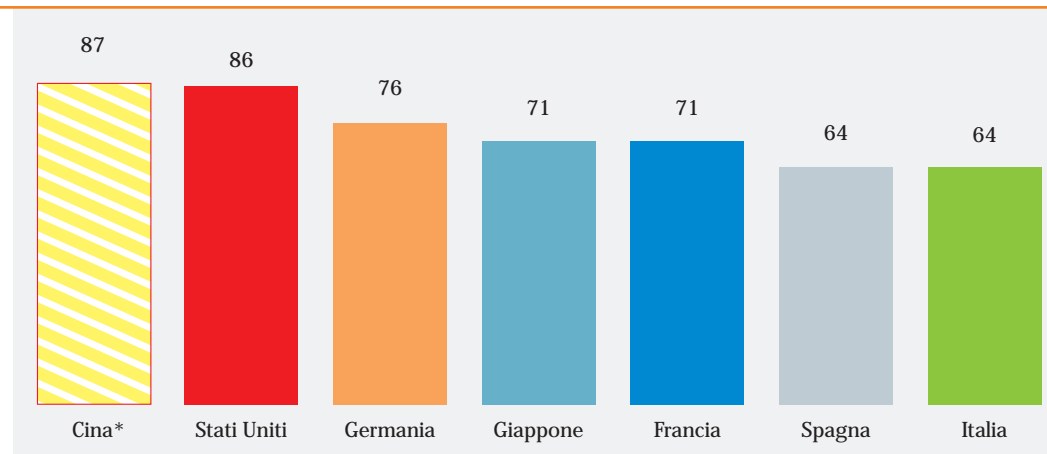
A livello complessivo, in Italia il livello di cultura pro-business è più basso che negli altri Paesi considerati

→ La misurazione della cultura pro-business dell'Italia ha evidenziato uno scarso livello di cultura pro-business diffuso nel Paese. L'Italia è infatti ultima in classifica rispetto ai nostri principali competitori internazionali. Tale risultato è da attribuirsi alla posizione critica dell'Italia sulle dimensioni di contesto (ultimo posto) e al difficile posizionamento sulle dimensioni core (terzultimo posto). Occorre tener presente i dettagli analitici delle dimensioni (di contesto e core) e di alcuni elementi – come, ad esempio, l'osservanza delle regole – per capire a fondo gli ostacoli che l'Italia deve superare per andare verso una cultura pro-business.

Indicatore finale della cultura pro-business  
(sintesi tra dimensioni di contesto e core)

FONTE:  
ELABORAZIONE  
AMBROSETTI

\* Per la Cina è stato considerato solo l'indicatore delle dimensioni core



È fondamentale comunicare i risultati emersi e avviare interventi concreti e incisivi

→ Da ciò emerge la necessità e l'urgenza di comunicare la situazione attuale e di avviare interventi concreti, a forte impatto, chiari e condivisi.

→ Gli effetti di tali interventi saranno tuttavia visibili in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, in quanto i cambiamenti di tipo culturale richiedono tempi "umani" e non tecnici. Infatti agire sulla cultura di un Paese significa incidere sui comportamenti delle persone che, a loro volta, si riflettono direttamente sulle caratteristiche della società.

→ Per modificare e/o rimuovere quegli aspetti della cultura che incidono negativamente sullo sviluppo economico del Paese e potenziare gli aspetti che possono generare un ritorno positivo, occorre intervenire fin da subito sulla cultura pro-business attraverso azioni che risultino incisive sulle dimensioni più strategiche per la crescita dell'Italia.

Si tratta di una sfida importante da perseguire se si vuole migliorare la posizione del nostro Paese e allinearla ai best performer.

→ Le proposte di intervento per migliorare il livello di cultura pro-business devono essere indirizzate, in primis, all'opinione pubblica e ai rappresentanti delle istituzioni. Si tratta di attuare un incisivo processo di sensibilizzazione e di comunicazione dei risultati ottenuti nella ricerca.

→ In primo luogo, si potrà inserire la misurazione della cultura pro-business nell'attività dell'Osservatorio Siemens per migliorare l'attrattività positiva del Sistema Italia. Ciò permetterà non solo di completare il Tableau de Bord dell'attrattività e della competitività ma anche di estendere la misurazione dai Paesi europei considerati (Francia, Germania, Irlanda, Olanda, Regno Unito, Spagna e Svezia), a quelli extra-europei esaminati nella ricerca di quest'anno (Stati Uniti, Giappone e Cina). In tal modo si potrà mettere a punto questo strumento utile ai decision maker per individuare le aree maggiormente critiche per il miglioramento dell'attrattività del Paese nonché misurare in modo continuativo il livello di cultura pro-business in Italia e le progressive variazioni nel tempo.

→ Inoltre, si propone di effettuare un monitoraggio periodico dei valori della cultura pro-business veicolati dai mezzi d'informazione attraverso, ad esempio, la creazione di un "Osservatorio Media".

→ Per diffondere nei punti nevralgici del sistema la conoscenza dei risultati della ricerca sono percorribili diverse strade. Un esempio concreto per contribuire a favorire una cultura dell'innovazione tecnologica in Italia e quindi richiamare l'attenzione verso i temi della tecnologia e dell'innovazione è offerto dalla Fondazione per l'Innovazione Tecnologica (COTEC).

La Fondazione COTEC è stata costituita in Italia nel 2001 (dall'ottobre 2004 il Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi ne è il Presidente Onorario). Il suo scopo principale è di incoraggiare e promuovere azioni finalizzate al miglioramento della competitività tecnologica e scientifica dell'Italia e di individuare le migliori politiche pubbliche per ottimizzare il patrimonio della ricerca italiana e per rafforzare le capacità industriali del Paese.

La Fondazione COTEC ha la funzione di coordinare le politiche pubbliche per l'innovazione fra i dicasteri interessati, fra Stato e regioni e fra mondo industriale e sistema pubblico della ricerca ed innovazione. A tal fine, stipula intese, accordi o convenzioni con istituti, associazioni, Amministrazioni Pubbliche, enti scientifici, culturali ed educativi, fondazioni e centri di ricerca e formazione operanti in Italia e all'estero.

Insieme alla Fundación COTEC di Spagna e all'Associação COTEC del Portogallo è impegnata nella messa a punto di proposte sulle politiche della ricerca e innovazione da presentare all'Unione Europea.

(FONTE: WWW.COTEC.IT)

Azioni di sensibilizzazione e di comunicazione sull'opinione pubblica e sui decision maker possono risultare efficaci per diffondere il senso di urgenza

→ Per intervenire sul sistema dell'istruzione e della formazione, si potrebbero avviare delle vere e proprie lectures da tenersi nelle principali Università italiane rivolte ai professori universitari e agli studenti. In questa prospettiva, si ritiene opportuno avviare tutte le iniziative che possono coinvolgere il mondo delle imprese e dell'Università per comunicare il posizionamento dell'Italia rispetto agli altri Paesi competitori.

In ogni caso, in tutte le azioni di comunicazione della ricerca sarà necessario mettere in risalto un risultato sopra tutti: l'Italia mostra rispetto a tutti gli altri Paesi una bassissima propensione al rispetto delle regole.

È da qui che si deve partire se si vuole promuovere e migliorare la cultura pro-business del nostro Paese in tutte le altre dimensioni misurate e quindi l'attrattività e la competitività.

Interventi mirati sulle aree di maggiore criticità per l'Italia potrebbero stimolare il dibattito e porre le basi per la risoluzione di tali punti di debolezza

→ Parallelamente a queste azioni di comunicazione è auspicabile il lancio di azioni mirate su specifici aspetti della cultura pro-business che prevedano la cooptazione di attori diversi.

→ Nello specifico, si suggerisce di intervenire in via prioritaria su quelle dimensioni in cui il posizionamento del nostro Paese è particolarmente basso. Tra le aree critiche in cui l'Italia mostra i segni di maggiore debolezza sono emersi:

- Merito (terzultimo posto in classifica);
- Osservanza delle regole (ultimo posto in classifica);
- Importanza dell'istruzione e della formazione (penultimo posto in classifica);
- Interesse per la tecnologia (penultimo posto in classifica).

