

# MARKETING & COMUNICAZIONE

## SALARY GUIDE

LA GUIDA 2018 ALLE RETRIBUZIONI  
DEI DIRIGENTI IN ITALIA

 Badenoch  
& Clark

in collaborazione con

 Job Pricing  
All About Rewards

## INTRODUZIONE

Le Salary Guide Badenoch & Clark nascono con l'obiettivo di fornire una mappa retributiva aggiornata e di facile consultazione dei manager nel mercato italiano (nello specifico i Dirigenti).

Lo studio, condotto in collaborazione con JobPricing, fa riferimento ad un campione rappresentativo di 350.000 osservazioni qualificate.

L'opera si compone di 10 guide: una guida generale, che traccia un'analisi complessiva del mercato retributivo italiano e nove guide dedicate ad altrettante famiglie professionali, che consentono un'analisi approfondita dei principali ruoli organizzativi.

Grazie alle Salary Guide Badenoch & Clark è pertanto possibile ottenere una visione puntuale e aggiornata del mercato retributivo, che viene scandagliato e analizzato sulla base di specifici "cluster" di analisi: industry, regione, dimensione aziendale, seniority, età anagrafica.

La presente guida si concentra sui ruoli della famiglia Marketing & Comunicazione, presentando in apertura una fotografia del mercato complessivo della funzione (anche in confronto con quello delle altre famiglie professionali), per poi entrare nell'analisi di dettaglio delle professionalità più significative della stessa.

## I CONTENUTI DELLA SALARY GUIDE

- |  |        |
|--|--------|
| 1. Le retribuzioni in Italia                         | Pag.3  |
| 2. Il mercato retributivo per famiglia professionale | Pag.4  |
| 3. Il benchmark per ruolo                            |        |
| • I ruoli oggetto dell'analisi                       | Pag.7  |
| • Come leggere il mercato retributivo                | Pag.8  |
| • Tutti i dati retributivi dei ruoli                 | Pag.9  |
| 4. Glossario e metodologia                           | Pag.19 |

## RAL - LA RETRIBUZIONE FISSA

Nel panorama del mercato retributivo italiano, le retribuzioni dei dirigenti sono pari a circa il doppio di quelle dei quadri, il triplo di quelle degli impiegati e il quadruplo di quelle degli operai. I dirigenti nel 2017 hanno registrato un lieve incremento retributivo (+0,6%) rispetto all'anno precedente.

QUALIFICA	RAL 2016	RAL 2017	TREND 2017-2016
Dirigenti	€ 101.224	€ 101.821	0,6%
Quadri	€ 53.799	€ 54.021	0,4%
Impiegati	€ 30.894	€ 30.814	-0,3%
Operai	€ 24.608	€ 24.865	1,0%
TOTALE	€ 29.309	€ 29.380	0,2%

## VAR - LA RETRIBUZIONE VARIABILE

Per i dirigenti la quota variabile è consistente, pari a una media di oltre 19mila euro e riferita al 77,8% di dirigenti che nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile. L'incidenza media sulla RAL di queste figure è pari al 20,2%.

QUALIFICA	% INCIDENZA SULLA RAL	MEDIA IN € DEI PERCETTORI	% PERCETTORI
Dirigenti	20,2%	€ 19.459	77,8%
Quadri	11,6%	€ 6.058	70,6%
Impiegati	8,3%	€ 2.472	65,9%
Operai	7,2%	€ 1.766	76,2%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL). Laddove non indicato, tutti i valori pubblicati nel report fanno riferimento all'anno solare 2017.

## FAMIGLIE PROFESSIONALI

## REGIONE

DIRIGENTI	RAL MEDIA	VAR
DIREZIONE GENERALE	€ 116.046	22,6%
LEGALE & COMPLIANCE	€ 105.621	19,3%
MARKETING & COMUNICAZIONE	€ 100.924	19,5%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	€ 100.591	18,9%
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	€ 97.971	21,8%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	€ 97.909	19,6%
ACQUISTI, LOGISTICA & SUPPLY CHAIN	€ 97.429	18,3%
PRODUZIONE & QUALITÀ	€ 95.239	16,8%
RICERCA & SVILUPPO	€ 93.937	17,0%
IT & WEB	€ 93.242	17,2%
TOTALE	€ 101.821	20,2%

	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	€ 102.890	19,8%	SICILIA	€ 93.942	15,0%
LAZIO	€ 101.165	18,7%	SARDEGNA	€ 93.213	14,8%
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 99.413	19,5%	TRENTINO-ALTO ADIGE	€ 91.036	16,0%
VENETO	€ 99.181	16,6%	BASILICATA	€ 90.604	14,7%
PIEMONTE	€ 98.948	17,1%	VALLE D'AOSTA	€ 90.600	nd
ABRUZZO	€ 97.136	12,3%	EMILIA-ROMAGNA	€ 90.550	19,0%
LIGURIA	€ 96.705	15,5%	PUGLIA	€ 90.175	13,6%
MARCHE	€ 96.027	15,4%	UMBRIA	€ 88.297	14,2%
CAMPANIA	€ 95.753	11,6%	CALABRIA	€ 85.341	11,2%
TOSCANA	€ 95.019	18,7%	MOLISE	nd	nd

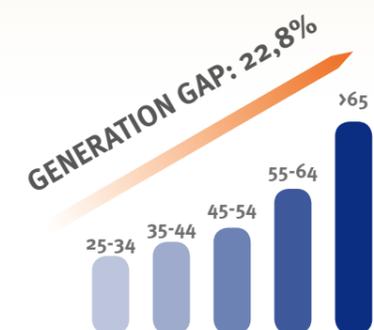
DIRIGENTI	TREND RAL 2017-2016
MARKETING & COMUNICAZIONE	2,3%
PRODUZIONE & QUALITÀ	1,9%
RICERCA & SVILUPPO	1,8%
ACQUISTI, LOGISTICA & SUPPLY CHAIN	1,2%
IT & WEB	1,1%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	1,0%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	0,7%
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	-0,2%
LEGALE & COMPLIANCE	-0,5%
DIREZIONE GENERALE	-2,8%
TOTALE	0,6%

## SENIORITY NEL RUOLO



	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	€ 94.522	17,3%
TRA 2 E 5 ANNI	€ 98.270	19,2%
OLTRE 5 ANNI	€ 105.497	19,8%

## ETÀ ANAGRAFICA



	RAL	VAR
25-34 ANNI	€ 85.456	18,4%
35-44 ANNI	€ 93.935	19,3%
45-54 ANNI	€ 103.389	20,3%
55-64 ANNI	€ 104.964	18,2%

La RAL media dei Dirigenti del Marketing & Comunicazione nel 2017 è stata pari a 100.924 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 19,5% della RAL (relativa a chi nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile). Nella graduatoria delle 10 funzioni proposta, questa famiglia professionale si posiziona al 3° posto.

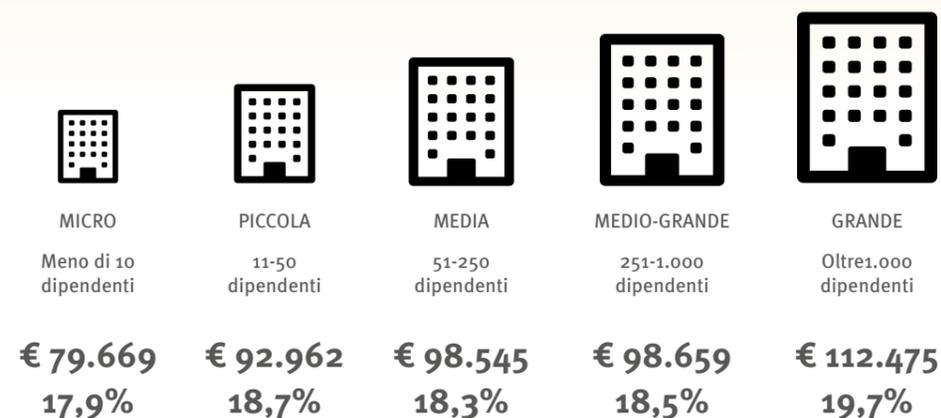
Il ranking delle retribuzioni per famiglia professionale è condizionato dalla distribuzione dei profili dirigenziali nelle aziende: all'interno delle singole aziende i dirigenti di "linea" sono meglio retribuiti dei colleghi di "staff", ma, allo stesso tempo, i dati aggregati sopravvalutano comparativamente le funzioni di "staff" (come ad es. HR), che hanno una forbice retributiva meno ampia, perché presenti soprattutto in aziende medio-grandi e grandi, che sono quelle con retribuzioni più alte.

Il trend 2017-2016 è stato lievemente positivo per la popolazione dirigenziale, +0,6% rispetto al 2016. I dirigenti dell'area Marketing & Comunicazione hanno registrato incremento medio significativo nell'ultimo anno, pari a +2,3%.

## INDUSTRY DI MERCATO

DIRIGENTI	RAL	VAR
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 107.155	19,9%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 106.065	19,9%
AUTOMOTIVE	€ 104.960	17,9%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 104.935	15,3%
CHIMICA	€ 104.582	15,8%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 103.850	23,5%
OIL & GAS	€ 102.615	19,5%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 101.899	16,9%
ASSICURAZIONI	€ 101.835	22,1%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	€ 101.348	18,4%
TELECOMUNICAZIONI	€ 100.583	19,1%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 100.397	22,0%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 99.881	16,9%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 99.629	13,8%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 98.957	11,0%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 98.652	20,9%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 97.818	18,5%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 92.346	18,3%

## DIMENSIONE AZIENDALE



DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +41,2%

## I RUOLI OGGETTO DELL'ANALISI

La Salary Guide contiene le 8 professioni dirigenziali più rappresentative della funzione, sulla base delle job description di seguito riportate.

Ai fini del “job matching”, ossia l’individuazione del corretto “job title” con cui confrontare una posizione interna all’azienda, è consigliabile non limitarsi alla sola “etichetta” della professione, ma verificare che essa sia effettivamente corrispondente alla posizione analizzata. Come noto, infatti, la nomenclatura delle mansioni può avere anche differenze molto significative da un’organizzazione ad un’altra. Si può ritenere che il “matching” sia corretto nella misura in cui la corrispondenza fra le finalità della posizione analizzata ed una delle job description sottostanti sia almeno del 70%.

### Direttore Marketing

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie di marketing di un’azienda. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Direttore Comunicazione

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie di comunicazione e di gestione delle relazioni esterne di un’azienda. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Direttore Product Management

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, le seguenti attività: scelta delle politiche di marketing e target di vendita di un prodotto o famiglia di prodotti, collaborazione con le aree di ricerca, sviluppo e produzione, comunicazione relativa alle caratteristiche e/o all’evoluzione dei prodotti, elaborazione e analisi economiche di redditività, realizzazione delle iniziative pubblicitarie e promozionali, etc.

### Responsabile Marketing

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività di marketing di un’impresa: analisi del mercato potenziale, valutazione nuove opportunità, azioni di marketing mix (prezzo, canale, comunicazione, etc.), supporto a sviluppo prodotti/servizi, comunicazione aziendale, presenza nel Web, etc. Nelle piccole/medie imprese, è il primo responsabile della funzione; nelle grandi riporta invece al direttore.

### Responsabile Product Management

Gestisce, in autonomia o attraverso un gruppo di specialisti e addetti, lo sviluppo di prodotti/servizi innovativi. Coordina i progetti necessari per conseguire gli obiettivi di business.

### Product Manager

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, le attività di: scelta delle politiche di marketing e target di vendita, collaborazione con le aree di ricerca, sviluppo e produzione, comunicazione relativa alle caratteristiche e/o all’evoluzione dei prodotti/servizi, elaborazioni e analisi economiche di redditività, realizzazione delle iniziative pubblicitarie e promozionali, etc.

### Brand Manager

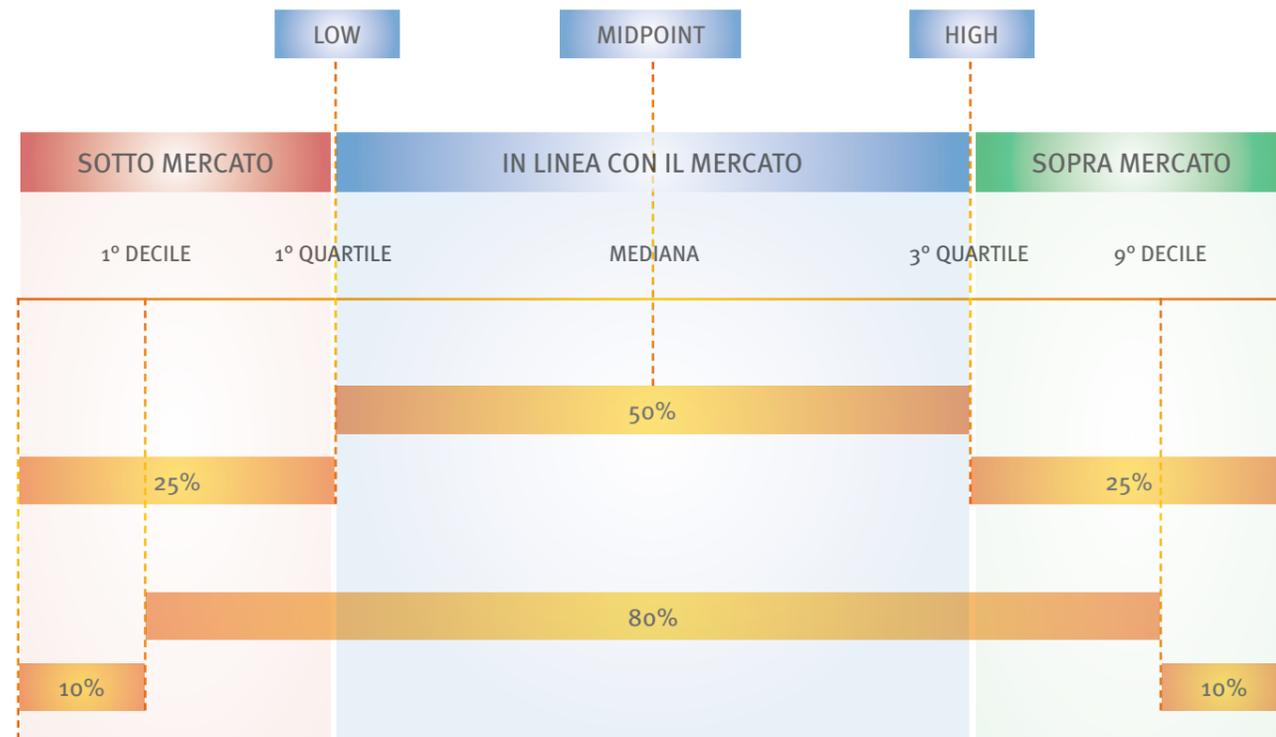
Cura in autonomia tutte le attività relative al brand di un’impresa: analisi di posizionamento del brand, brand equity, studi di mercato, elaborazione di piani di brand marketing, organizzazione di campagne promozionali dedicate, strategie di comunicazione, etc. Solitamente non gestisce persone, pur possedendo un’elevata competenza e professionalità.

### Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività di comunicazione di un’impresa: promozione dell’identità aziendale, sviluppo progetti di comunicazione, pianificazione campagne di comunicazione, relazioni con istituzioni e partner, gestione ufficio stampa, etc.

## LA CURVA RETRIBUTIVA

L'analisi delle retribuzioni per ciascuna categoria e per ogni job title prende in considerazione come elemento principale la RAL (Retribuzione Annua Lorda), ossia la componente fissa dello stipendio.



La fotografia effettuata per ciascuna professione identifica un valore di riferimento "MIDPOINT" (la Mediana di mercato) un valore "LOW" (il 1° Quartile) e un valore "HIGH" (il 3° Quartile). Lo schema sottostante fornisce il posizionamento di mercato:

- le retribuzioni inferiori al valore LOW sono comparativamente sotto mercato per una data professione;
- le retribuzioni comprese nel range LOW-MID sono nella fascia medio-bassa;
- le retribuzioni comprese nel range MID-HIGH sono nella fascia medio-alta;
- le retribuzioni superiori al valore HIGH sono infine comparativamente sopra mercato.

## I DATI DEL MERCATO NAZIONALE

Per ogni job title analizzato vengono identificati i valori LOW, MIDPOINT e HIGH della curva retributiva della RAL, l'incidenza percentuale media della retribuzione Variabile sulla RAL (identificata dal simbolo "%") e la sua diffusione, cioè la percentuale dei profili che percepiscono una retribuzione Variabile sul totale delle osservazioni censite (identificata dal simbolo "#").

		RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA			VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA	
		LOW	MIDPOINT	HIGH	%	#
Direttore Marketing	D	87,3	104,7	125,7	22,3	82,1
Direttore Comunicazione	D	83,3	99,9	118,3	17,2	70,1
Direttore Product Management	D	84,9	101,9	122,3	18,9	76,6
Responsabile Marketing	D	82,8	95,3	109,7	19,9	82,8
Responsabile Product Management	D	82,4	94,9	109,3	17,4	82,8
Product Manager	D	74,5	85,6	98,6	13,7	77,8
Brand Manager	D	74,9	86,2	99,3	20,0	82,4
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	85,0	97,9	112,7	17,1	70,2

## I DATI DI MERCATO PER INDUSTRY

		ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO				APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	91,4	108,9	130,2	22,2%	86,8	102,1	121,7	22,9%
Direttore Comunicazione	D	89,7	107,4	125,3	17,5%	83,5	99,7	119,4	18,1%
Direttore Product Management	D	92,5	110,3	128,7	19,4%	85,4	102,1	122,3	20,1%
Responsabile Marketing	D	80,3	92,6	106,3	19,8%	86,1	93,7	107,8	19,6%
Responsabile Product Management	D	77,6	89,5	102,9	17,2%	83,2	93,1	106,9	16,9%
Product Manager	D	73,2	82,5	95,0	15,2%	77,0	84,3	96,9	15,0%
Brand Manager	D	74,9	85,8	98,4	19,8%	79,7	87,9	101,2	19,5%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	81,0	93,3	107,1	17,8%	86,7	97,1	111,7	17,6%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	96,0	114,8	133,7	24,1%	88,8	106,0	126,8	21,2%
Direttore Comunicazione	D	94,2	112,9	128,5	19,0%	85,4	101,9	122,1	16,7%
Direttore Product Management	D	97,2	116,1	131,7	21,1%	87,4	104,6	125,1	18,6%
Responsabile Marketing	D	83,9	96,7	111,0	23,6%	80,7	91,4	105,1	18,8%
Responsabile Product Management	D	81,2	93,7	107,7	20,5%	78,4	90,1	103,5	16,3%
Product Manager	D	75,2	86,5	99,0	18,1%	73,6	82,2	94,6	14,4%
Brand Manager	D	78,1	89,7	103,2	23,6%	75,2	85,2	98,2	18,7%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	84,8	97,7	112,0	21,2%	81,7	93,9	108,0	16,8%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	95,6	114,6	137,0	21,8%	90,1	107,7	129,0	20,9%
Direttore Comunicazione	D	94,0	112,1	131,7	17,2%	86,5	103,4	123,7	16,5%
Direttore Product Management	D	96,6	115,5	134,9	19,1%	89,0	106,4	127,2	18,3%
Responsabile Marketing	D	93,7	105,0	120,8	21,4%	86,6	99,6	114,4	14,8%
Responsabile Product Management	D	90,9	104,4	120,1	18,6%	84,0	96,4	110,9	12,8%
Product Manager	D	83,7	94,6	108,6	16,4%	77,2	88,9	102,1	11,3%
Brand Manager	D	86,8	98,3	113,0	21,4%	80,4	92,4	106,3	14,8%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	94,7	108,9	124,9	19,2%	87,4	100,6	115,8	13,3%

## I DATI DEL MERCATO PER INDUSTRY

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	87,7	104,6	125,2	21,0%	86,2	103,0	123,3	21,4%
Direttore Comunicazione	D	84,0	100,4	120,3	16,6%	83,0	99,3	118,5	16,9%
Direttore Product Management	D	86,3	103,0	123,2	18,4%	85,2	101,7	121,5	18,8%
Responsabile Marketing	D	72,5	83,1	95,7	14,6%	86,0	92,6	106,6	15,4%
Responsabile Product Management	D	70,2	80,7	92,7	12,6%	83,2	92,0	105,8	13,3%
Product Manager	D	64,7	74,2	85,4	11,2%	76,6	83,5	96,3	11,8%
Brand Manager	D	67,0	77,1	88,7	14,6%	79,5	86,6	99,3	15,4%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	73,0	84,0	96,6	13,1%	86,8	95,7	109,8	13,8%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	86,6	103,7	124,3	24,5%	94,3	112,7	134,8	24,8%
Direttore Comunicazione	D	83,9	100,0	119,3	19,4%	90,7	108,2	129,4	19,6%
Direttore Product Management	D	86,1	102,9	122,3	21,5%	93,1	111,2	133,0	21,8%
Responsabile Marketing	D	82,9	95,6	110,0	18,8%	80,4	92,6	106,5	22,3%
Responsabile Product Management	D	80,6	92,6	106,5	16,3%	77,7	89,3	102,9	19,3%
Product Manager	D	74,2	85,2	97,9	14,4%	73,5	82,5	94,7	17,0%
Brand Manager	D	77,1	88,8	101,7	18,7%	74,7	85,6	98,4	22,2%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	83,8	96,4	110,8	16,9%	81,1	93,5	107,2	20,0%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	84,9	101,2	121,1	20,3%	92,5	109,1	130,5	19,6%
Direttore Comunicazione	D	81,7	97,6	116,2	16,1%	89,1	106,3	127,4	15,4%
Direttore Product Management	D	84,4	100,6	119,2	17,8%	91,2	109,2	130,7	17,1%
Responsabile Marketing	D	87,1	96,3	110,6	17,1%	90,5	94,5	108,6	15,5%
Responsabile Product Management	D	84,3	95,9	110,4	14,8%	87,3	93,6	107,6	13,4%
Product Manager	D	78,1	86,8	99,5	13,0%	80,9	84,9	97,7	11,8%
Brand Manager	D	80,8	90,0	103,4	17,0%	84,0	88,3	101,6	15,4%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	88,1	99,6	114,6	15,3%	91,3	97,4	111,9	13,9%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

## I DATI DI MERCATO PER INDUSTRY

		MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO				MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	85,0	101,9	121,7	19,8%	80,8	96,4	115,4	21,4%
Direttore Comunicazione	D	81,8	97,7	117,1	15,7%	77,9	93,3	110,7	16,9%
Direttore Product Management	D	83,9	100,3	119,9	17,4%	80,1	95,6	113,5	18,7%
Responsabile Marketing	D	79,3	91,1	104,9	14,9%	83,0	94,4	108,7	19,8%
Responsabile Product Management	D	76,9	88,3	101,6	12,9%	80,4	92,1	105,9	17,1%
Product Manager	D	73,0	81,5	93,6	11,4%	74,0	85,1	97,9	15,1%
Brand Manager	D	74,4	84,8	97,2	14,9%	76,7	88,3	101,8	19,7%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	80,1	92,0	105,8	13,4%	83,5	96,2	110,7	17,7%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	88,3	105,5	125,8	19,5%	78,7	93,7	112,0	24,8%
Direttore Comunicazione	D	85,1	101,5	121,6	15,4%	75,6	90,5	108,1	19,6%
Direttore Product Management	D	87,0	104,3	124,7	17,1%	77,5	92,7	111,2	21,8%
Responsabile Marketing	D	81,2	93,3	105,1	15,4%	78,8	87,6	100,7	25,8%
Responsabile Product Management	D	80,4	92,8	101,4	13,3%	76,4	87,1	99,9	22,4%
Product Manager	D	74,8	83,8	93,5	11,8%	70,5	79,0	90,6	19,7%
Brand Manager	D	76,3	87,0	97,4	15,4%	73,2	82,0	94,6	25,8%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	83,7	96,3	105,9	13,8%	79,6	90,8	104,5	23,2%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	89,5	107,0	127,8	26,2%	84,3	98,1	117,6	19,7%
Direttore Comunicazione	D	87,9	105,2	122,9	20,7%	80,9	96,6	115,7	15,5%
Direttore Product Management	D	90,3	108,2	126,1	23,0%	83,2	99,3	118,4	17,2%
Responsabile Marketing	D	79,6	91,2	104,9	27,8%	78,7	90,7	104,0	17,3%
Responsabile Product Management	D	77,6	89,2	101,5	24,1%	78,4	89,9	100,9	15,0%
Product Manager	D	70,8	81,5	93,7	21,3%	70,7	81,4	93,1	13,2%
Brand Manager	D	73,8	84,7	97,1	27,8%	73,5	84,7	96,5	17,3%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	80,5	92,9	106,0	25,0%	81,2	93,4	105,2	15,6%

## I DATI DI MERCATO PER DIMENSIONE AZIENDALE

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	72,3	82,8	97,7	18,6%	81,8	96,4	113,7	19,9%
Direttore Comunicazione	D	70,0	83,0	97,8	14,7%	79,4	93,7	110,8	15,8%
Direttore Product Management	D	70,0	80,7	95,2	15,6%	79,4	93,7	110,6	16,8%
Responsabile Marketing	D	77,8	88,3	101,6	16,0%	81,9	93,0	106,8	18,1%
Responsabile Product Management	D	76,7	88,5	101,7	13,8%	81,2	92,8	106,9	15,6%
Product Manager	D	69,6	78,6	90,4	11,0%	73,7	82,8	95,2	12,4%
Brand Manager	D	70,2	80,6	93,0	16,0%	73,9	85,4	98,2	18,0%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	80,2	92,3	106,1	13,8%	84,7	97,2	112,2	15,6%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	86,3	101,9	120,3	21,4%	100,9	119,4	140,8	23,8%
Direttore Comunicazione	D	83,9	99,1	116,9	17,0%	101,5	119,8	136,9	18,9%
Direttore Product Management	D	84,0	99,2	116,9	18,0%	98,9	116,5	137,1	20,0%
Responsabile Marketing	D	80,0	92,1	106,2	19,8%	84,2	96,6	111,4	20,3%
Responsabile Product Management	D	79,1	91,1	104,6	17,0%	82,9	95,6	109,8	17,5%
Product Manager	D	71,6	82,5	94,7	13,5%	75,2	86,4	99,5	13,9%
Brand Manager	D	72,4	83,3	95,7	19,7%	76,0	87,2	100,4	20,3%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	82,3	95,1	109,1	17,0%	86,6	99,6	114,8	17,5%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		VALLE D'AOSTA				PIEMONTE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	80,2	95,4	114,0	nd	86,3	103,7	124,1	21,4%
Direttore Comunicazione	D	75,4	90,0	108,2	nd	80,9	97,2	116,6	16,6%
Direttore Product Management	D	78,9	94,3	113,3	nd	84,9	101,7	122,2	18,1%
Responsabile Marketing	D	nd	nd	nd	nd	83,0	92,8	107,0	20,6%
Responsabile Product Management	D	nd	nd	nd	nd	82,4	93,5	107,7	17,7%
Product Manager	D	nd	nd	nd	nd	74,5	83,1	95,7	14,1%
Brand Manager	D	nd	nd	nd	nd	74,8	86,0	99,3	20,0%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	nd	nd	nd	nd	85,0	97,8	112,7	17,4%

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	82,4	97,8	117,2	22,9%	85,7	102,4	122,9	20,9%
Direttore Comunicazione	D	77,3	92,7	111,0	17,7%	80,3	96,2	115,2	16,2%
Direttore Product Management	D	81,1	97,1	116,4	19,4%	84,2	100,8	120,8	17,7%
Responsabile Marketing	D	82,8	95,4	109,6	20,3%	82,8	93,0	107,3	17,0%
Responsabile Product Management	D	82,0	94,4	108,8	17,4%	82,1	93,8	107,9	14,6%
Product Manager	D	74,4	85,7	98,4	13,9%	74,4	83,5	96,3	11,6%
Brand Manager	D	74,6	85,7	98,7	19,7%	74,7	86,0	99,3	16,5%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	84,6	97,8	112,3	17,1%	84,7	98,0	112,8	14,4%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	82,8	99,4	119,3	19,2%	88,6	106,1	127,3	22,6%
Direttore Comunicazione	D	78,5	94,0	111,6	14,9%	84,4	101,2	119,4	17,5%
Direttore Product Management	D	81,6	97,6	117,0	16,3%	87,2	104,6	125,3	19,1%
Responsabile Marketing	D	82,1	94,8	105,7	14,8%	83,4	95,6	110,0	21,4%
Responsabile Product Management	D	82,8	95,4	104,8	12,7%	82,8	95,5	110,3	18,4%
Product Manager	D	73,9	85,1	95,0	10,1%	75,1	85,5	98,5	14,7%
Brand Manager	D	77,5	89,2	95,4	14,4%	75,3	86,7	99,9	20,9%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	88,3	101,8	108,3	12,5%	85,8	98,6	113,6	18,1%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	80,8	97,1	116,3	19,2%	80,7	95,2	113,8	23,5%
Direttore Comunicazione	D	75,7	90,9	108,9	14,8%	75,7	91,1	109,1	18,2%
Direttore Product Management	D	79,6	95,4	114,2	16,2%	79,5	95,1	114,0	19,9%
Responsabile Marketing	D	79,4	91,3	105,2	14,5%	79,6	91,6	105,8	11,1%
Responsabile Product Management	D	78,7	90,9	104,6	12,4%	78,9	90,9	104,8	9,5%
Product Manager	D	71,6	82,1	94,7	9,9%	71,4	82,4	94,8	7,6%
Brand Manager	D	71,7	82,5	95,0	14,1%	71,6	82,5	95,3	10,8%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	81,4	93,9	108,1	12,2%	81,6	94,1	108,4	9,4%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	84,2	101,1	121,1	21,1%	80,6	96,8	116,0	21,7%
Direttore Comunicazione	D	79,4	95,1	113,5	16,3%	75,5	90,6	108,7	16,8%
Direttore Product Management	D	83,0	99,3	119,0	17,9%	79,1	95,1	113,8	18,4%
Responsabile Marketing	D	82,4	95,2	109,6	18,3%	81,4	93,8	107,8	16,2%
Responsabile Product Management	D	81,9	94,3	108,7	15,7%	80,5	92,9	107,1	13,9%
Product Manager	D	74,0	85,2	98,3	12,5%	73,0	84,1	96,8	11,1%
Brand Manager	D	74,8	86,3	98,8	17,8%	75,3	86,7	97,3	15,7%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	85,0	98,1	112,2	15,5%	85,9	99,0	110,4	13,7%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	79,8	95,0	113,7	17,1%	88,5	106,1	127,5	23,2%
Direttore Comunicazione	D	75,1	90,1	107,5	13,2%	85,4	102,3	119,5	17,9%
Direttore Product Management	D	78,8	94,1	112,7	14,5%	87,7	105,4	125,1	19,6%
Responsabile Marketing	D	71,0	81,9	94,5	nd	82,8	95,5	109,9	20,2%
Responsabile Product Management	D	70,5	81,6	93,7	nd	82,1	94,8	109,3	17,3%
Product Manager	D	63,8	73,8	85,0	nd	74,4	85,7	98,9	13,8%
Brand Manager	D	64,0	73,8	85,1	nd	74,9	86,0	99,3	19,6%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	73,0	83,9	96,9	nd	85,1	97,7	112,9	17,1%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

## I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	85,9	102,9	123,1	19,4%	75,4	90,5	105,0	19,1%
Direttore Comunicazione	D	80,8	96,8	115,4	15,0%	74,0	88,4	98,5	14,7%
Direttore Product Management	D	84,4	101,0	121,1	16,5%	76,1	91,1	103,2	16,1%
Responsabile Marketing	D	79,2	91,4	105,5	14,8%	74,4	87,0	101,8	10,7%
Responsabile Product Management	D	78,7	90,6	104,7	12,7%	75,0	87,6	102,6	9,2%
Product Manager	D	71,3	82,2	94,8	10,1%	66,8	77,9	91,4	7,3%
Brand Manager	D	71,7	82,5	95,1	14,4%	69,8	81,7	95,5	10,4%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	82,0	94,4	108,0	12,5%	79,7	93,1	108,8	9,0%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	nd	nd	nd	nd	78,9	94,5	113,2	21,6%	72,9	87,4	104,5	15,8%
Direttore Comunicazione	D	nd	nd	nd	nd	74,2	88,7	106,2	16,7%	69,7	83,7	98,2	12,2%
Direttore Product Management	D	nd	nd	nd	nd	77,6	92,9	111,5	18,3%	71,8	86,2	102,7	13,4%
Responsabile Marketing	D	nd	nd	nd	nd	80,4	84,5	97,4	14,2%	78,7	87,2	100,2	16,9%
Responsabile Product Management	D	nd	nd	nd	nd	79,5	85,3	98,0	12,2%	78,1	88,1	101,6	14,5%
Product Manager	D	nd	nd	nd	nd	72,2	75,9	87,3	9,7%	70,6	78,2	89,9	11,5%
Brand Manager	D	nd	nd	nd	nd	72,3	79,6	91,8	13,8%	70,9	81,3	93,9	16,4%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	nd	nd	nd	nd	82,4	90,9	104,4	12,0%	80,6	92,7	107,0	14,3%

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	72,2	86,3	103,7	19,3%	81,3	95,8	115,1	21,4%	80,6	96,4	115,6	21,0%
Direttore Comunicazione	D	67,9	81,4	97,5	14,9%	76,2	91,3	109,5	16,6%	77,0	92,4	108,3	16,2%
Direttore Product Management	D	70,9	85,4	102,1	16,3%	79,9	95,9	114,9	18,1%	79,7	95,6	113,6	17,8%
Responsabile Marketing	D	72,7	83,9	96,5	10,5%	81,3	89,4	102,7	13,8%	76,0	87,6	100,7	15,3%
Responsabile Product Management	D	72,1	83,2	95,8	9,1%	80,6	90,3	104,2	9,0%	76,6	88,3	100,2	13,1%
Product Manager	D	65,3	75,1	86,5	7,2%	73,1	80,3	92,5	13,1%	68,4	78,7	90,7	10,4%
Brand Manager	D	66,6	76,3	87,0	10,2%	73,3	84,4	96,9	12,8%	71,6	82,3	90,9	14,8%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	75,5	86,9	98,9	8,9%	83,4	96,0	110,6	8,5%	81,2	93,5	103,5	12,9%

## I DATI DI MERCATO PER ETÀ ANAGRAFICA

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	76,4	91,1	108,8	20,3%	83,5	99,8	119,7	22,6%
Direttore Comunicazione	D	71,2	84,8	101,8	15,8%	78,9	94,3	111,5	17,6%
Direttore Product Management	D	73,6	88,3	105,7	17,3%	80,6	96,5	115,4	19,3%
Responsabile Marketing	D	77,5	81,2	93,2	19,7%	80,0	91,8	105,4	19,9%
Responsabile Product Management	D	76,8	82,8	94,9	17,1%	79,2	91,1	104,6	17,2%
Product Manager	D	69,1	72,5	83,4	13,7%	71,4	81,8	94,2	13,8%
Brand Manager	D	70,2	75,7	86,8	19,6%	72,4	83,3	95,7	19,8%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	78,5	86,6	99,7	16,9%	80,9	93,1	107,0	17,1%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	89,9	107,4	128,5	22,5%	94,6	112,8	134,9	20,8%
Direttore Comunicazione	D	85,9	102,6	119,6	17,5%	91,6	109,6	125,5	16,2%
Direttore Product Management	D	87,9	104,9	123,9	19,1%	93,7	112,1	130,1	17,7%
Responsabile Marketing	D	85,1	97,9	112,6	20,9%	90,0	103,4	118,8	18,3%
Responsabile Product Management	D	84,4	97,1	111,7	18,1%	89,3	102,7	117,8	15,9%
Product Manager	D	76,0	87,4	100,5	14,5%	80,4	92,5	106,2	12,7%
Brand Manager	D	77,3	88,7	102,1	20,9%	82,0	93,8	107,8	18,3%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	86,4	99,4	113,9	18,0%	91,4	105,0	120,3	15,8%

## I DATI DI MERCATO PER SENIORITY NEL RUOLO

		FINO A 2 ANNI				TRA 2 E 5 ANNI				OLTRE 5 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Marketing	D	83,4	100,0	119,9	21,9%	86,5	103,6	124,2	23,0%	89,8	107,7	128,7	22,0%
Direttore Comunicazione	D	77,6	93,1	111,6	17,0%	80,9	96,9	115,8	17,9%	85,2	102,3	120,4	17,1%
Direttore Product Management	D	80,5	96,8	115,6	18,6%	83,5	99,9	119,8	19,6%	86,8	103,7	124,7	18,8%
Responsabile Marketing	D	81,3	91,1	104,7	19,9%	82,1	94,3	108,8	19,1%	84,4	97,1	111,8	20,3%
Responsabile Product Management	D	80,3	91,8	105,5	17,4%	81,2	93,6	107,7	16,7%	83,7	96,1	110,5	17,8%
Product Manager	D	73,2	81,7	93,9	13,9%	73,8	85,1	98,0	13,3%	76,0	87,4	100,5	14,2%
Brand Manager	D	73,3	84,2	96,7	19,9%	74,0	85,2	97,9	19,1%	76,2	87,4	100,8	20,3%
Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne	D	82,8	95,5	109,7	16,9%	83,6	96,5	111,1	16,2%	86,2	99,1	113,9	17,3%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

## ELEMENTI RETRIBUTIVI

- **RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA:** è la quota retributiva fissa corrisposta annualmente a un dipendente; rappresenta il salario erogato dall'azienda sulla base del lavoro effettuato. La RAL è composta da minimo contrattuale, scatto di anzianità, contingenza, superminimo, terzo elemento. Sono esclusi gli straordinari.
- **VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA:** è quella parte della retribuzione corrisposta al raggiungimento degli obiettivi (di norma si aggiunge alla retribuzione base). Può essere rappresentata da diversi fattori: bonus, incentivi, premi di risultato, premi di partecipazione, etc.

## DIMENSIONI AZIENDALI

- **PICCOLA AZIENDA:** fino a 50 dipendenti
- **MEDIA AZIENDA:** tra 51 e 250 dipendenti
- **MEDIO-GRANDE AZIENDA:** tra 251 e 1.000 dipendenti
- **GRANDE AZIENDA:** oltre 1.000 dipendenti

## METODOLOGIA

Le Salary Guide BADENOCH & CLARK sono realizzate in collaborazione con JobPricing, leader italiano delle indagini retributive, sulla base di un database di oltre 350.000 profili retributivi di aziende private.

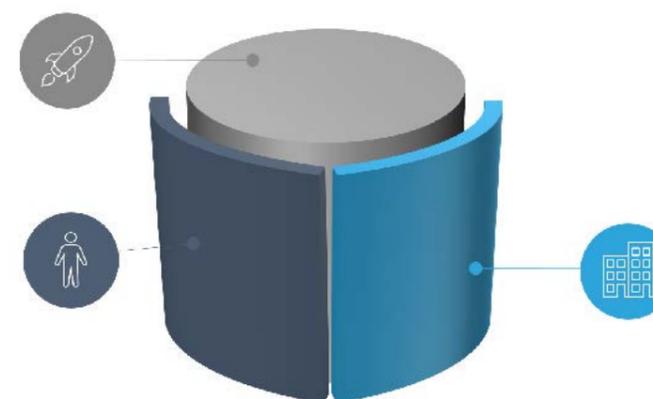
Le fonti utilizzate sono:

### INDIVIDUI

Le informazioni vengono raccolte direttamente dagli individui che rispondono, in forma del tutto anonima, al sondaggio online presente sul sito [www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it)

### AZIENDE

i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti vengono rielaborati in forma anonima e costituiscono un panel di controllo fondamentale



Nel panel utilizzato sono considerati lavoratori assunti con forme di lavoro dipendente, a tempo determinato, indeterminato o con contratto in somministrazione, mentre sono escluse altre forme contrattuali quali stage, collaborazioni, partite IVA.

All'interno del report, la citazione "nd" sta a indicare che il dato non è stato pubblicato in quanto non rilevante (il numero di dati disponibili è insufficiente per un'elaborazione statisticamente significativa), o non presente nel mercato.

Tutte le informazioni retributive contenute nella presente Salary Guide sono aggiornate al 31 dicembre 2017.

Grazie a un network internazionale di consulenti preparati, Badenoch & Clark offre soluzioni mirate di recruiting di Manager, C-Level ed Executive.

Mettendo a disposizione delle aziende clienti gli strumenti più sofisticati di head hunting e recruitment, Badenoch & Clark seleziona e colloca profili di spicco all'interno del panorama aziendale internazionale per un servizio unico, specializzato e innovativo.

Dal 1978 accompagna i professionisti nelle loro scelte lavorative e offre elevati servizi di consulenza nella ricerca e selezione per aziende clienti operanti nei più svariati settori, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali.

JobPricing, grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, rappresenta oggi il più ampio, qualificato ed aggiornato database sul mercato delle retribuzioni italiane e sulle pratiche HR in ambito Compensation & Benefit.



JobPricing è un marchio JobValue S.r.l.  
Tutti i diritti riservati - Riproduzione riservata

[www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it)

Milano - Piazza Diaz 7 - 02 2332 9200  
Roma - Via G. G. Belli 122 - 06 8882 0900

[www.badenochandclark.it](http://www.badenochandclark.it)

