



L'evoluzione dei  
consumi come driver  
di trasformazione dei  
modelli di business

Ricerca EY-SWG



## Abstract

A fronte di abitudini di consumi che **continuano ad evolvere**, le aziende hanno la necessità di allinearsi alle esigenze di una **domanda in mutamento**, ancora caratterizzata da un regime di incertezza.

Seguire i **nuovi imperativi di consumo** significa per le imprese investire in una **trasformazione di natura "strutturale"**, a partire dalla ridefinizione della propria identità, del proprio *purpose*, dell'offerta e del proprio modo di fare impresa, anche sfruttando le opportunità di supporto statale.

L'obiettivo e la prospettiva finale di tale **processo di evoluzione** dovranno necessariamente sostanziarsi nella costruzione di **modelli sostenibili e che possano scalare**, attraverso una trasformazione progressiva e sperimentale della propria *value chain*.



**Paolo Lobetti Bodoni**  
Partner, EY Italy Consulting Leader



**Floriana D'Angelo**  
Senior Manager, EY Consulting - Business Transformation



**Chiara Zazzi**  
Manager, EY Consulting - Business Transformation

## Indice

Introduzione .....	<b>3</b>
Obiettivi della ricerca .....	3
L'indagine attivata .....	3
Executive Summary - <i>Main findings</i> e punti di attenzione per le aziende .....	<b>5</b>
I consumatori in Italia: principali trend e highlight della ricerca .....	5
Le nuove priorità del consumatore in Italia .....	<b>7</b>
L'evoluzione del consumatore: dalla prospettiva globale a quella locale .....	7
Il cambiamento percepito e lo sguardo verso il futuro degli italiani: emozioni, abitudini e valori .....	8
<b>Le percezioni sulla situazione economica</b> .....	8
<b>L'evoluzione di sentimenti e valori</b> .....	10
Comportamenti d'acquisto .....	12
<b>I canali di acquisto</b> .....	12
<b>Le intenzioni di spesa</b> .....	16
Abitudini e stili di vita .....	17
<b>Lifestyle</b> .....	17
<b>Cibo e Food Delivery</b> .....	18
<b>Auto e mobilità</b> .....	19
Aspettative verso le aziende e rapporto con il brand .....	19
Riflessioni conclusive - <i>Take away</i> per le aziende .....	<b>23</b>
Una trasformazione da attivare. Ora. ....	23
I fattori chiave di successo, alla base del "come" .....	25

# 1.

## Introduzione

### Obiettivi della ricerca

Il presente *White Paper* ha lo scopo di presentare i **risultati** e le **evidenze** emerse dalla **ricerca sui consumi nel mercato italiano sviluppata da EY in collaborazione con SWG** a fine settembre 2021, in continuità alla prima edizione della ricerca pubblicata lo scorso anno.

Lo studio si pone l'obiettivo di indagare l'**evoluzione dell'identità**, del **set valoriale**, degli **stili di vita** e delle **abitudini di consumo**, nonché la profondità e la "cristallizzazione" degli impatti generati a valle dello *shock* determinato dalla recente pandemia.

Al fine di mostrarne opportune evoluzioni e *trend*, le evidenze emerse nella rilevazione sono state confrontate principalmente con i risultati raccolti nella precedente edizione della *survey*, ma anche integrando alcuni ulteriori spunti provenienti da altre ricerche effettuate dai due enti su temi verticali affrontati nello studio.

Nella ricerca di quest'anno, inoltre, si è proceduto con un ampliamento del perimetro di indagine per verificare la risposta dei consumatori italiani ai temi più attuali emersi negli ultimi mesi a livello locale e globale su abitudini e consumi.

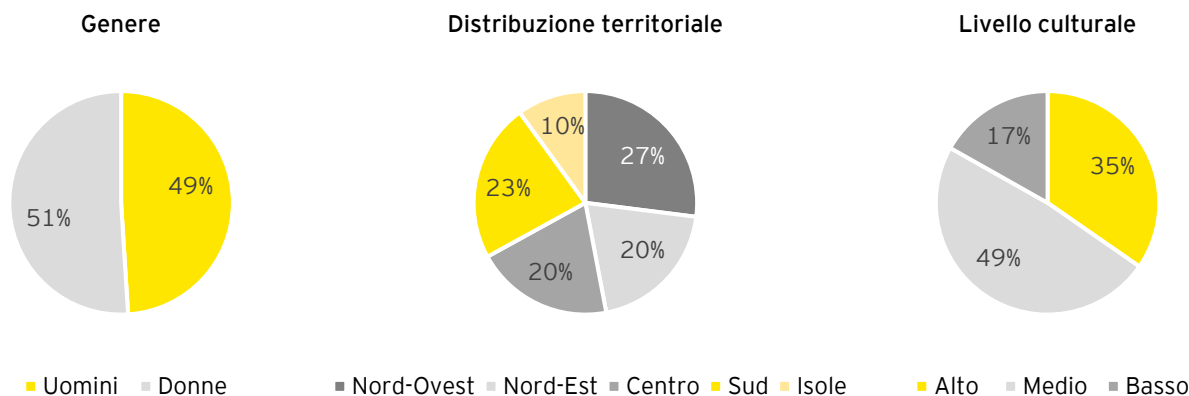
### L'indagine attivata

Rispetto alla composizione del campione<sup>1</sup>, i rispondenti sono eterogeneamente posizionati in ogni area italiana, distribuiti per sesso, età e situazione economica in modo proporzionale rispetto alla popolazione di riferimento.

#### Grafico 1 Composizione del campione

Dati in %

Fonte: Ricerca SWG



<sup>1</sup> La ricerca è un'indagine quantitativa condotta dal 17 al 23 settembre 2021 da SWG S.p.A. su un campione di 1.006 cittadini italiani maggiorenni, attraverso la metodologia *Interviste online con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview)*.

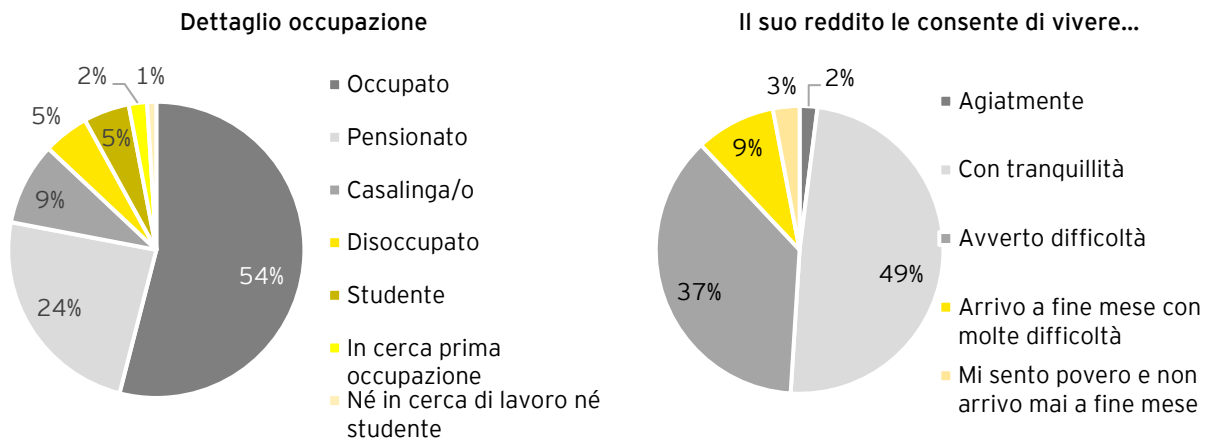
A livello di impiego, prevale la componente di occupati, seguita da pensionati e casalinghe. Tra la quota parte di occupati, prevale la **modalità di lavoro** in presenza presso la propria organizzazione (65%, + 4 p.p. rispetto alla rilevazione precedente). Il 24% degli intervistati dichiara di lavorare, invece, in parte in presenza ed in parte a distanza (in linea con la rilevazione precedente), mentre l'11% solo a distanza (- 4 p.p. rispetto alla rilevazione precedente). La modalità di lavoro ibrida, come vedremo più avanti nel documento, sembra essere oramai per gli italiani uno di quei "punti di non ritorno", che tenderà comunque a rimanere e a consolidarsi anche nei prossimi anni.

Infine, il campione analizzato, confrontato con quello dell'anno scorso, rileva un progressivo *outlook* positivo. Si compone principalmente da persone che percepiscono di avere un reddito che consente loro di vivere agiatamente o con tranquillità (51%, + 2 p.p. rispetto alla rilevazione precedente), con una quota di intervistati, in calo, che invece avverte difficoltà ed ha problemi ad arrivare a fine mese (49% - 2p.p. rispetto alla rilevazione precedente). Tale evidenza trova riflesso anche nelle valutazioni condivise dagli intervistati riportate nei prossimi paragrafi riguardo alla percezione della situazione economica del Paese e le intenzioni di spesa per i prossimi mesi.

**Grafico 2** Situazione lavorativa ed economica all'interno del campione

Dati in %

Fonte: Ricerca SWG



La ricerca, e l'impianto di rilevazione sottostante, è stata strutturata con l'obiettivo di esplorare **quattro principali aree di indagine:**

- ▶ L'evoluzione dello stato emotivo, del set valoriale e dello sguardo sul futuro;
- ▶ I principali cambiamenti nei modelli di vita e di relazione;
- ▶ Le nuove abitudini ed i comportamenti di consumo;
- ▶ Le aspettative verso le aziende.



# 2.

## Executive Summary - Main findings e punti di attenzione per le aziende

### I consumatori in Italia: principali trend e highlight della ricerca

Dall'indagine svolta a settembre 2021, emerge una nuova progressiva acquisizione di **fiducia nel futuro da parte dei consumatori italiani**, seppur si continui a navigare nell'incertezza della situazione contingente. Il lungo periodo pandemico ha sottoposto gli italiani ad un forte stress emotivo in cui rabbia, tristezza e rassegnazione si sono alternate a fiducia e speranza al variare del quadro dei contagi.

Se il 2021 si è aperto con un periodo di marcato pessimismo, a partire dalla primavera scorsa si registra un'inversione di tendenza. Ciò si deve principalmente a due fattori: da un lato, il rapido **avanzamento della campagna vaccinale** che ha permesso agli italiani di intravedere uno spiraglio di ritorno alla normalità; dall'altro, l'**avvento del governo Draghi** che ha trasmesso loro un senso di aumentata sicurezza e di stabilità economico-politica.

Questo risvolto positivo in termini di fiducia (+7% rispetto a gennaio 2021) comincia a riscontrarsi anche nel bilancio delle entrate e nella percezione dell'*Outlook* familiare. Le aspettative di spesa sono in crescita principalmente con riferimento a beni durevoli ed investimenti, sebbene le famiglie siano ancora attente a salvaguardare e **consolidare i propri risparmi**. Resta comunque forte il legame del *mood* e del *sentiment* all'andamento pandemico che ancora oggi, a due mesi dalla rilevazione, presenta fluttuazioni rilevanti.

Guardando alla profondità del cambiamento impresso dall'esperienza del Covid-19, quest'ultimo ha avuto impatti molto significativi che, diversamente da quanto spesso ipotizzato, si configurano oggi "*cristallizzati*": circa il **70% degli intervistati** si sente, infatti, profondamente diverso rispetto al periodo pre-pandemico, specialmente le donne. Diverso nelle proprie abitudini, nei propri valori, nelle proprie priorità, nei propri stili di vita: a cambiare sembra essere il **cuore** stesso del consumatore finale che acquista, conseguentemente, una nuova pelle.

Questo cambiamento si rileva principalmente nell'importanza attribuita ad una serie di fattori e criteri di scelta, tra i quali quest'anno emerge una crescita significativa dell'**attenzione** che le persone dedicano ai **più deboli** (+4 p.p. rispetto a settembre 2020) e al **rispetto delle regole** (+4 p.p.), mentre diminuisce l'importanza attribuita all'originalità (-9 p.p.) e alla ricerca del "nuovo" (-7 p.p.).

Analizzando attentamente le aspettative di questo "*nuovo consumatore*", ci troviamo oggi di fronte a quella che potremmo definire una **nuova etica dei consumi**: i consumatori sono invogliati a prediligere i brand che **rispettano l'ambiente** (52%) ed **un intervistato su tre premia l'attenzione verso i dipendenti**. Nonostante l'interesse alle tematiche legate alla sostenibilità sia chiave come *driver* di scelta, essa non è ancora pienamente riflessa nella disponibilità a pagare di più per tale caratteristica. Infatti, l'alta qualità dei prodotti, scelta ancora dal **76%** del campione, continua a confermarsi la principale leva per applicare un *premium price*.



Con riferimento all'esperienza di acquisto, sebbene il **canale online** rimanga prediletto essendo scelto dal **44%** del campione, sul punto fisico si assiste ad un fenomeno che vede **un retail in trasformazione**. Interessante, a tal proposito, la dinamica che si sta verificando sul mondo degli **store**, con la contemporanea crescita della tendenza ad andare in **centri commerciali** (+ 6 p.p. rispetto a settembre 2020) - che avevano però subito un ridimensionamento nel periodo pandemico - e della preferenza verso i **negozi di quartiere/prossimità** (+ 7 p.p. rispetto a settembre 2020).

Altro elemento chiave è il tema del **piacere**, massimizzato nell'esperienza dello store: dalla ricerca emerge come il rapporto diretto con la merce, le persone ed il territorio sia oggi alla base della ritrovata propensione di acquisto verso il canale fisico.

La pandemia ha avuto un impatto evidente anche sulle abitudini dei consumatori e sul loro stile di vita: emerge una **nuova "relazionalità" a casa e fuori casa**. Tra i giovani meno ristoranti e più **food delivery**: **un terzo** di loro sceglie la consegna a casa e serie tv per una serata tra amici. Interessante come diminuisca anche tra i giovani l'interesse per notti in discoteca e feste nei locali.

Passando invece alle modalità di interazione con le aziende, il consumatore predilige oggi chi è in grado di comunicare in modalità **"respectfully always on"**: un **brand** che sappia esserci quando richiesto, scegliendo di non invadere la sfera privata del cliente, è la scelta di più di metà degli italiani.

Le aziende sono quindi chiamate a rispondere a domande chiave per trasformare le proprie strategie di business. Seguire le nuove tendenze di consumo significa **investire in una trasformazione di natura strutturale**, a partire dalla **ridefinizione della propria identità**, del proprio *purpose*, dell'offerta e del proprio modo di fare impresa, anche sfruttando le opportunità offerte dal PNRR. Tutto questo nell'ottica di costruire modelli sostenibili e in grado di scalare, attraverso una trasformazione progressiva, e in alcuni casi sperimentale, della propria catena del valore.



3.

## Le nuove priorità del consumatore in Italia

### L'evoluzione del consumatore: dalla prospettiva globale a quella locale

Il transito (non ancora concluso) attraverso l'esperienza della pandemia ha **sconvolto molte delle regole**, dei **comportamenti** e delle **certezze** considerate tali fino a prima dell'emergenza, rivoluzionando rapidamente lo stile di vita e le abitudini dell'intera popolazione a livello mondiale.

Tra gli elementi che le diverse analisi di *trend* sottolineano, emerge come **molte fenomeni** che si ipotizzavano transitori, con il superamento dell'emergenza in realtà **persistano**. Uno sguardo attento alla mutata *attitude* e rivolto al futuro deve configurarsi come il *driver* per le aziende per la revisione delle proprie strategie di business.

Guardando ad una prospettiva più ampia, attraverso l'*EY Future consumer Index*, studio di *Outlook* sull'evoluzione dei consumi globale, arrivato alla sua settima edizione, si conferma un consumatore che solo in minima parte (9%) è rimasto indifferente al cambiamento in atto, con un 40% che dichiara di essere in una fase di adattamento. A questa vista si contrappone il 35% degli intervistati che si rivelano invece "preoccupati" ed in corsa, ed un 16% residuale che è rimasto colpito dagli eventi, ma che dichiara un atteggiamento positivo per il futuro.

In riferimento alle priorità del consumatore globale del futuro si evince una convergenza in due cluster principali<sup>2</sup>: il primo ("*Affordability first*"), che **raggruppa il ~32% degli intervistati** che si dichiarano **preoccupati per la propria situazione finanziaria**, focalizzati più sul **risparmio** che sul consumo; il secondo ("*Health first*"), che invece accomuna circa un quarto dei rispondenti (~25%), fortemente attento a tematiche di **salute e sicurezza**, tendenzialmente più preoccupato e non a proprio agio negli spazi condivisi.

Attenzione alla **sostenibilità economica**, alla **salute** e all'**etica** in senso lato, quindi, entrano prepotentemente nelle priorità dei consumatori del futuro, con un 68% di loro che dichiara di **non avere intenzione di acquistare prodotti di cui non ha bisogno**, anche se questo potrà significare non restare al passo con i tempi. In generale, il consumatore globale dichiara che **risparmierà di più** (60% degli intervistati).

A fronte di queste dichiarazioni, si intravede però anche uno **spiraglio positivo**, con un consumatore che dichiara di voler **acquistare di più** dalle organizzazioni che **porteranno beneficio alla società** (38% dei rispondenti) ed in generale si orienterà verso la scelta di **prodotti sostenibili** (55% dei rispondenti).

Guardando allo spettro complessivo, quindi, emerge un lieve senso di **ottimismo verso il futuro** a fronte di un clima di preoccupazione costante, che si riverbera in **Italia** con segnali **maggiormente positivi**. Come descritto in maggior dettaglio nelle sezioni successive, rispetto al consumatore globale, la popolazione **italiana dimostra un clima di fiducia sempre crescente negli ultimi mesi**, favorito anche dallo **stabilizzarsi della situazione politica in Italia** («effetto Draghi»).

<sup>2</sup> Rimanenti cluster: *Planet First* (17%), *Society First* (14%), *Experience First* (12%).





## Il cambiamento percepito e lo sguardo verso il futuro degli italiani: emozioni, abitudini e valori

### Le percezioni sulla situazione economica

Il clima positivo descritto si riflette anche a livello di **percezione della situazione economica** del Paese, per il quale si rileva un **netto miglioramento** rispetto allo scorso anno.

In particolare, la percentuale di intervistati che si aspetta un miglioramento in tal senso si attesta al 20%, registrando un **aumento di 12 p.p. rispetto alla rilevazione di inizio anno** (solo 8% il medesimo valore a gennaio 2021). Ancora più significativa risulta la **diminuzione di coloro che si aspettano invece un peggioramento** in termini di evoluzione dell'economia italiana, pari al **27%, 33 p.p. in meno** rispetto a gennaio 2021. Allo stesso tempo, aumenta di **21 p.p.** il numero di coloro che **non ritengono vi saranno variazioni significative**, pari al 53% degli intervistati.

A questa percezione positiva corrisponde una **crescente sensazione di certezza economico-familiare**, con il **37%** dei consumatori confidenti che nel prossimo mese le **entrate pareggeranno le uscite** (32% lo stesso valore a gennaio 2021). Il dato in crescita è a discapito di coloro che ritengono che saranno le uscite a pesare maggiormente nel prossimo mese, in calo di 7 p.p. rispetto al mese di gennaio e pari oggi al 35%.

La sensazione di ripresa è confermata ancor più dal fatto che il **43%** degli intervistati dichiarano che le spese dell'ultimo **mese sono state bilanciate dalle entrate** (quota del 36% a gennaio 2021).

Il dato puntuale rilevato a fine settembre 2021, mostra dunque come il **trend di fiducia stia ulteriormente crescendo**, ma anche che non si sta automaticamente trasformando in una crescita della spesa da parte delle **famiglie**, che paiono **attente a consolidare i risparmi**, permanendo comunque un elevato livello di incertezza.

Infatti, tra il totale degli intervistati fiducioso che nel prossimo mese avrà più introiti che spese, soltanto il **43% dichiara che utilizzerà il denaro in eccesso per effettuare delle spese extra**, mentre il restante **57%** afferma che **lo metterà da parte**.

Rispetto allo scenario familiare rilevato negli ultimi 6 mesi si segnala un cambiamento profondo: **diminuisce di 6 p.p.** il numero di **famiglie con outlook negativo**, mentre **aumenta di oltre 7 p.p.** quello con **outlook positivo**, passando dal 27% di aprile 2021 a quasi il 35% del campione a settembre.

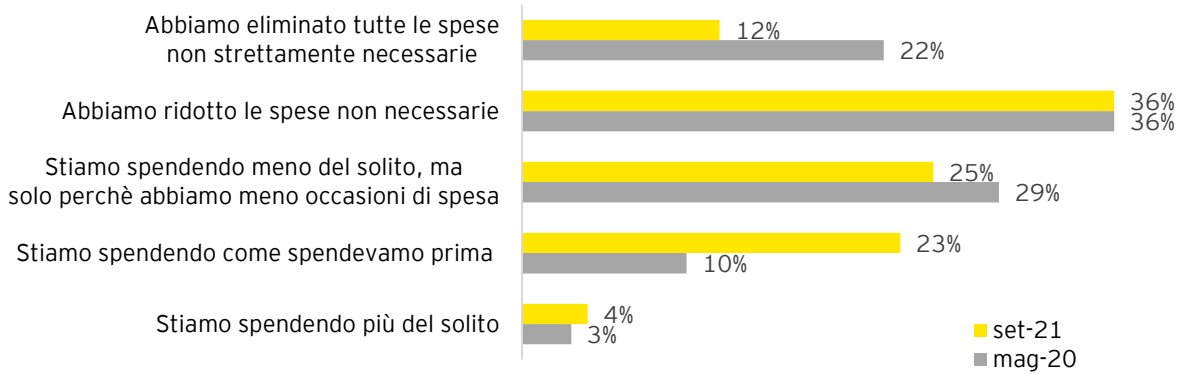
A giugno l'**outlook** positivo si concentra in un incremento di spesa (indirizzato verso le vacanze), ma a settembre torna a prevalere la componente di risparmio; nonostante questo, il subset propenso alla spesa risulta comunque aumentato se si effettua un confronto con i dati di aprile: a distanza di 6 mesi, si passa infatti dal 33% al 43%.

### Grafico 3 Cambiamento nelle intenzioni di spesa rispetto al periodo pre-pandemico

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Rispetto a prima che iniziasse la crisi legata a Covid-19, lei e la sua famiglia avete... (Una sola risposta possibile)



Come riportato nel grafico soprastante, proseguendo l'analisi delle intenzioni di spesa emerge che solo il **27%** degli intervistati sta **spendendo come o più di prima** della pandemia, mentre il **48%** afferma di aver **ridotto o eliminato totalmente le spese non necessarie**. Rispetto al 2020 si è però dimezzata la quota di chi ha optato per un taglio netto alle spese superflue.

Tali dati si configurano **tendenzialmente** in linea con il profilo tradizionale del **consumatore italiano tipicamente prudente** nella spesa, specialmente dopo periodi di crisi con limitata disponibilità e/o intaccamento del patrimonio personale accumulato negli anni.

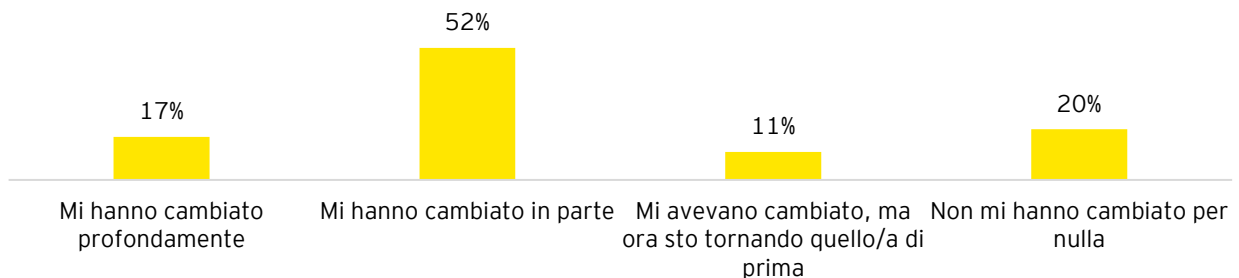
Con specifico riferimento agli **effetti della pandemia**, il **69%** degli intervistati si ritiene **cambiato profondamente o in parte** dalle esperienze vissute negli ultimi mesi, tra *lockdown* e restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria.

### Grafico 4 Gli effetti della pandemia

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Guardandosi indietro, se dovesse fare un bilancio complessivo, i mesi di lockdown e le restrizioni imposte dall'emergenza Covid-19 quale effetto hanno avuto? (Una sola risposta possibile)



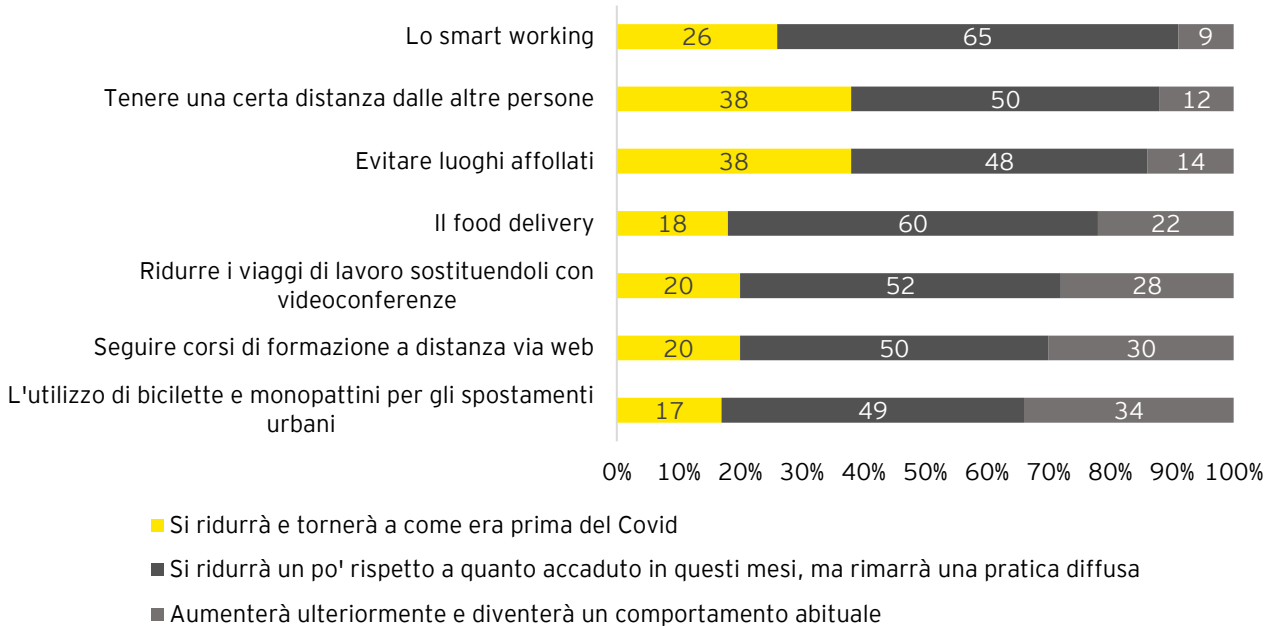
Dal sondaggio emerge inoltre che le modifiche in termini di abitudini siano destinate a **consolidarsi**: il consumatore di oggi si aspetta infatti una **durata del cambiamento a lungo termine**.

## Grafico 5 La durata del cambiamento

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Nel periodo del lockdown è stato possibile per molti italiani fare per la prima volta una serie di esperienze. Secondo la sua opinione, quando l'emergenza sanitaria sarà definitivamente chiusa, i comportamenti e le esperienze indicate come cambieranno? (Selezionare uno dei 3 trend possibili per ogni voce)



Nel dettaglio, l'**83%** degli intervistati ritiene che l'utilizzo di **biciclette e monopattini per gli spostamenti urbani** rimarrà pratica diffusa o aumenterà ulteriormente diventando un comportamento abituale. La stessa valutazione è fatta per l'**82%** dei rispondenti con riferimento all'utilizzo del **Food Delivery**. Inoltre, l'**80%** dei consumatori si aspetta di continuare a **seguire corsi di formazione a distanza via web** e di **ridurre i viaggi di lavoro** sostituendoli con video conferenze. Lo **smart working** rimarrà pratica consolidata per il **74%** dei consumatori, così come l'**evitare luoghi affollati** ed il **restare ad una certa distanza dalle persone** (62%).

### L'evoluzione di sentimenti e valori

Gli **effetti positivi della campagna vaccinale** portata avanti durante il 2021 si ripercuotono sulle emozioni provate dai consumatori che, se confrontate alla rilevazione dello scorso anno, restituiscono un **trend in miglioramento** con specifico riferimento ai sentimenti tipicamente più "positivi".

In particolare, nel **21%** dei casi, i consumatori intervistati si dichiarano **più fiduciosi** (dato in aumento del 11% rispetto alla rilevazione di settembre 2020) mentre per il **41%** affermano di provare **speranza** rispetto a quanto riserverà loro il futuro (incremento del 5% rispetto all'anno precedente).

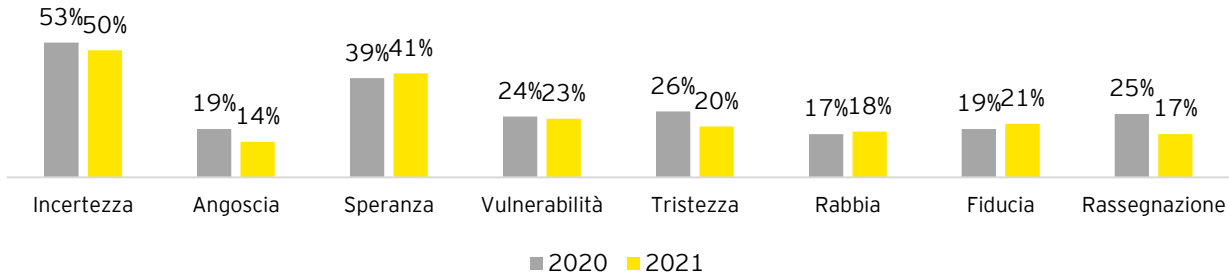
A conferma di ciò, **diminuiscono** del 9% le persone che dichiarano di avvertire una sensazione di **incertezza**, con un valore che si attesta al **50%** del *sample*, mentre solo il **14%** degli intervistati afferma di provare **angoscia** (dato in calo del 26% rispetto all'anno precedente).

### Grafico 6 Il trend emotivo

Dati in %

Fonte: Ricerca SWG

Domanda: Quali sono, tra le seguenti, le emozioni che prova più spesso in questo periodo? (Possibile selezionare fino a tre risposte)



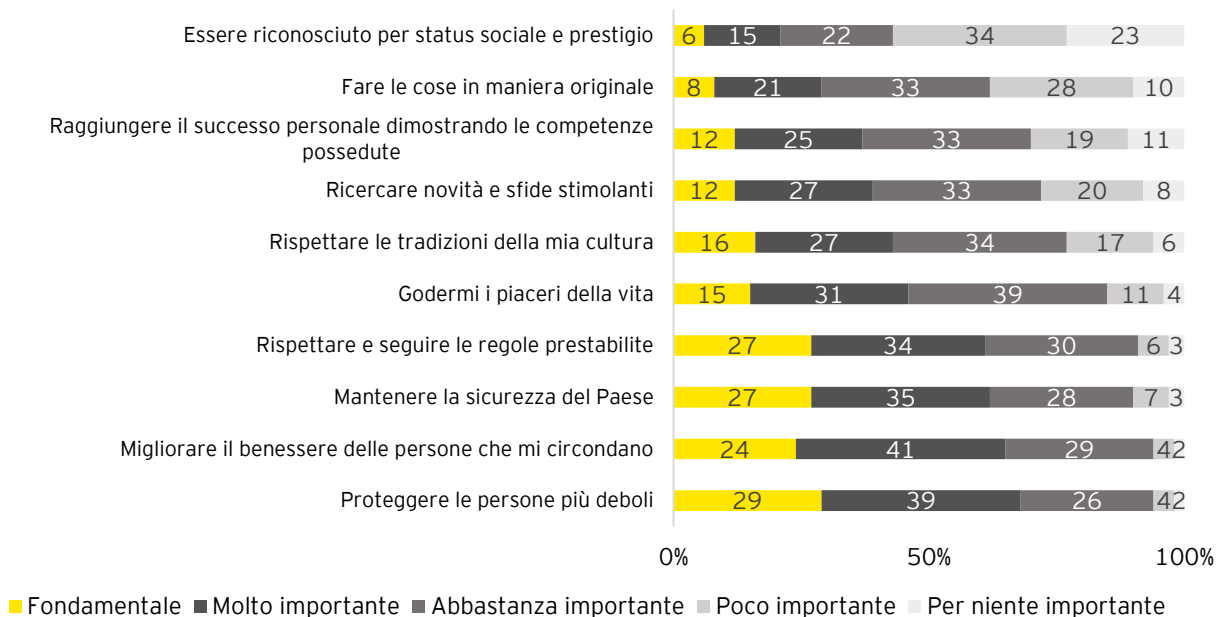
A questo clima di crescente fiducia, si accompagna un **set valoriale in evoluzione**, che risente dei mesi di *lockdown* e delle chiusure forzate, avvenimenti che hanno toccato molti italiani in maniera diretta. Dalle risposte alla domanda *"In questo momento per lei quanto sono importanti le seguenti cose?"* si rileva, infatti, una **crescente attenzione verso gli altri** e verso la **sicurezza** in senso ampio. È **in riduzione** invece l'importanza attribuita a **tematiche più creative**, come la ricerca di novità e sfide stimolanti o il fare le cose in maniera originale.

### Grafico 7 I valori

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

Domanda: In questo momento per lei quanto sono importanti le seguenti cose? (Assegnare il grado di importanza ad ogni voce)



Nel dettaglio, il **68%** del panel attribuisce **importanza alla protezione delle persone più deboli** o in situazioni a rischio (+4 p.p. rispetto a settembre 2020). Nel 42% dei casi analizzati, tale elemento ha acquisito **valore proprio durante il periodo pandemico**.

Un altro fattore a cui attribuisce rilievo il **65% degli intervistati** (+4 p.p. rispetto a settembre 2020) è il **rispetto delle regole prestabilite**, permeata tra la gente come risposta necessaria a contrastare l'avanzamento della pandemia: solo nel 9% dei casi, infatti, si ritiene di non dover prestarci attenzione. Questo dato è particolarmente evidente nella popolazione **Over 54**, che lo valuta come elemento **più importante** rispetto al periodo pre-pandemico nel 37% dei casi. Degna di nota è inoltre l'elevata importanza attribuita da più del **60%** degli intervistati al **mantenimento della sicurezza del Paese**, in linea con "l'effetto Draghi" sopra citato.

**Decresce** invece l'importanza attribuita alla **ricerca di novità e di nuove sfide stimolanti**, che è oggi rilevante per il **37%** degli intervistati (-7 p.p. rispetto a settembre 2020) e, in particolare, per il 28% del panel rappresenta un qualcosa di **poco o per nulla importante**. Allo stesso modo, si registra un calo della rilevanza attribuita al **fare le cose in maniera originale**, che a settembre 2020 risultava importante per circa il 38% degli intervistati, mentre ora lo è solo per il 29%.

## Comportamenti d'acquisto

### I canali di acquisto

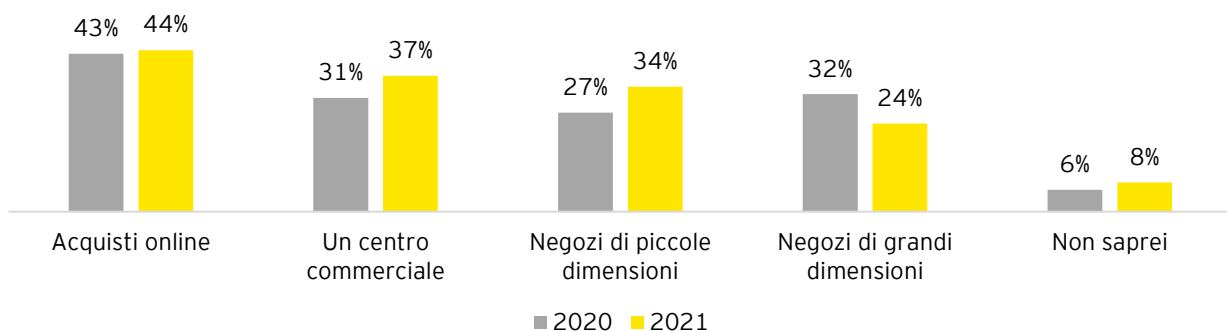
In relazione ai canali di acquisto prediletti, rispetto a settembre 2020 si conferma l'importanza del **canale online**, (sebbene ancora con del potenziale da sfruttare), e si evidenzia al contempo un'interessante dinamica riguardo ai punti vendita fisici, dove **e piccoli negozi di quartiere tornano alla ribalta** dopo il periodo pandemico, a discapito dei negozi di più grande dimensione.

#### Grafico 8 I canali di acquisto

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Se potesse scegliere liberamente dove fare acquisti nella prossima settimana, cosa sceglierebbe? (Possibili più risposte)



Nello specifico, il **44%** predilige il **canale online** (dato sostanzialmente in linea con la rilevazione dello scorso anno), mentre crescono le preferenze verso **centri commerciali** (precedentemente fortemente danneggiati dalla pandemia), con un valore del **37%** (+ 6 p.p. rispetto allo scorso anno). Come anticipato poc'anzi, salgono inoltre in classifica i **negozi di piccole dimensioni**, che oggi vengono indicati dal **34%** del campione. In particolare, il negozio di quartiere acquisisce sempre più importanza per il consumatore finale, a testimonianza del ruolo sempre più chiave del tema della **proximity** come **driver** fondamentale alla base delle strategie aziendali. Il concetto di prossimità si auto esplica sul canale offline ma si riflette anche nella costante ricerca di formule

anche virtuali sui canali digitali che supportino la percezione di vicinanza ed *intimacy* verso il cliente.

Scende di due posizioni rispetto allo scorso anno nell'indice di gradimento invece, il negozio di grandi dimensioni che, se nella rilevazione precedente era considerato il primo canale di acquisto dopo l'online, quest'anno si posiziona al quarto posto, meta selezionata da solo il 24% dei consumatori (32% nella rilevazione precedente).

Interessante è inoltre l'analisi sui risultati indicati con riferimento a *cluster* di età e genere degli intervistati: il canale **online domina particolarmente sugli Under 35** (51%) e sugli **Uomini** (49%). Nel negozio di piccole dimensioni, invece, si recano in particolare gli **Over 54** (41%) e le **Donne** (37%). Il negozio di grandi dimensioni è scelto invece da quel *cluster* di consumatori appartenete al cosiddetto **outlook positivo**, e cioè chi crede in un miglioramento della situazione economica nei prossimi mesi.

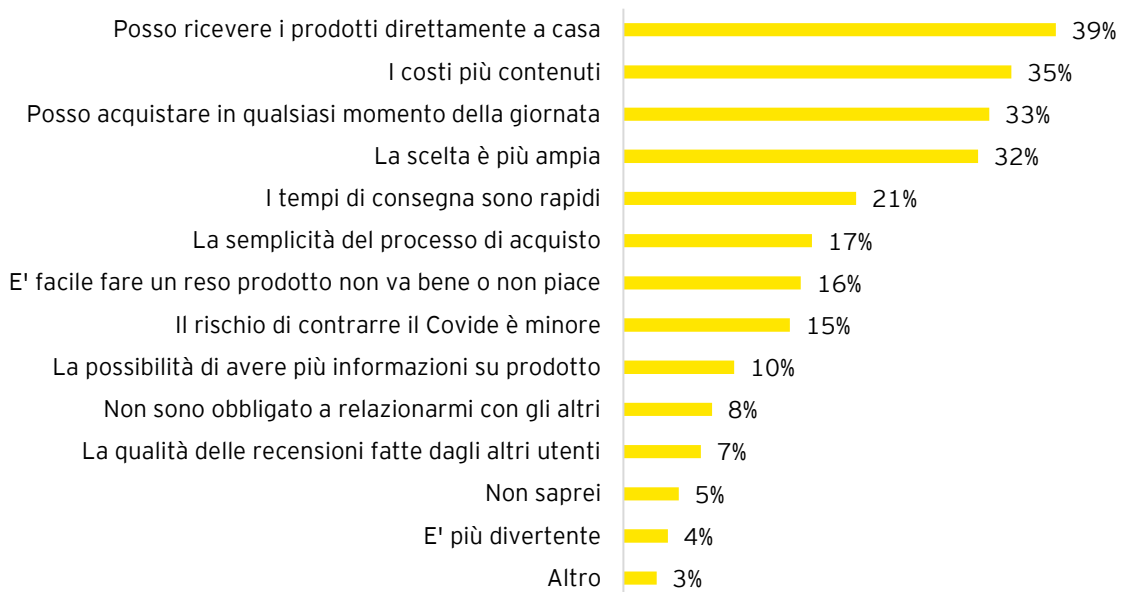
Con specifico riferimento agli acquisti sul canale *online*, esso è utilizzato principalmente per **comodità e semplicità di acquisto**.

### Grafico 9 I driver di acquisto online

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

Domanda: Tra quelli indicati, quali sono i tre motivi principali che la spingono a fare acquisti online? (Possibili 2 risposte)



In particolare, il 39% del campione indica come **motivazione principale** per effettuare un acquisto in rete la **possibilità di ricevere i prodotti direttamente a casa**, il 35% per i costi più contenuti, il 33% perché può acquistare in qualsiasi momento della giornata ed il 32% per la scelta più ampia. Tra le altre motivazioni emergono la **rapidità dei tempi di consegna** (21%), la **semplicità del processo di acquisto** (17%), la **facilità di effettuare un reso** (16%) ed il **minor rischio di contrarre il Covid-19** (15%).

La **modalità** più utilizzata sul canale *online* è di gran lunga quella che prevede il **pagamento online con consegna a domicilio** (75%), seguita da pagamento *online* e ritiro presso un punto di ritiro (22%), pagamento *online* e ritiro in negozio (8%) e pagamento e ritiro in negozio (4%). Tale distribuzione si rispecchia anche nelle classifiche per *cluster* di età o genere dei rispondenti.

Passando invece ai *driver* di acquisto sul canale *offline*, **lo store vince e viene scelto per un tema di "relazionalità" con la merce, le persone ed il territorio.**

#### Grafico 10 I driver di acquisto offline

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Tra quelli indicati, quali sono i tre motivi principali che la spingono a fare acquisti in store? (Selezionare 3 risposte)



Più della metà degli intervistati (52%), infatti, indica la **possibilità di vedere/provare il prodotto** come motivazione principale per gli acquisti in *store*. Forte anche la volontà di **sostegno verso il negozio di quartiere**: il 26% del campione dichiara di voler acquistare in uno *store* fisico per supportare i negozianti del proprio territorio. Tra le altre motivazioni il tema della prossimità alla zona in cui vive (24%), la disponibilità immediata del prodotto (23%), il piacere di andare per negozi (22%), la possibilità di interagire personalmente con il venditore (19%) oppure di chiedere consigli sui prodotti e servizi (17%).

Interessante è, inoltre, la vista dei **driver di scelta dello store fisico per fascia di età**. Sebbene la prima motivazione sia per tutti la possibilità di vedere e provare il prodotto, nel **cluster Under 35** la seconda motivazione, a parimerito con l'assenza delle tempistiche di consegna, è il tema del **piacere di andare per negozi** (26%), posizionato invece alla quinta posizione nel campione totale. Tale motivazione è tra le principali anche considerando soltanto il **cluster Donne** (25%), posizionato subito dopo tematiche come il contatto fisico con il prodotto (55%) e il supporto verso i negozianti di vicinato (28%).

La distribuzione delle motivazioni di acquisto in *store* riguardo ai *cluster Over 54* e *Uomini* segue invece sostanzialmente la classifica presentata a livello di campione totale.

La tendenza presentata trova conferma anche nelle valutazioni riguardanti **gusti e preferenze** del consumatore finale. Alla domanda *"Qual è il suo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni?"*, infatti, il 64% degli intervistati si dichiara d'accordo o estremamente d'accordo con l'affermazione **"mi piace andare per negozi"** (+1 p.p. rispetto all'anno 2020); il 63% pensa che in futuro acquisterà sempre più spesso prodotti sul *web* (+1 p.p. rispetto all'anno 2020); il 59% utilizza maggiormente negozi o locali vicino a dove vive (- 3 p.p. rispetto all'anno 2020); il 54% dichiara che i centri commerciali sono il principale punto di riferimento per gli acquisti *offline* (+2 p.p. rispetto all'anno 2020).

A parità di costo ed offerte, però, solo il 43% dei rispondenti dichiara che preferirebbe fare la spesa *online* piuttosto che andare al supermercato (-3 p.p. rispetto all'anno 2020).

Durante l'indagine sono stati esplorati anche i **desiderata dei consumatori con riferimento al negozio del futuro**: uno store dove sia possibile **vedere le caratteristiche nutritive e la provenienza dei prodotti** e che si impegna a **ridurre l'impatto sull'ambiente**.

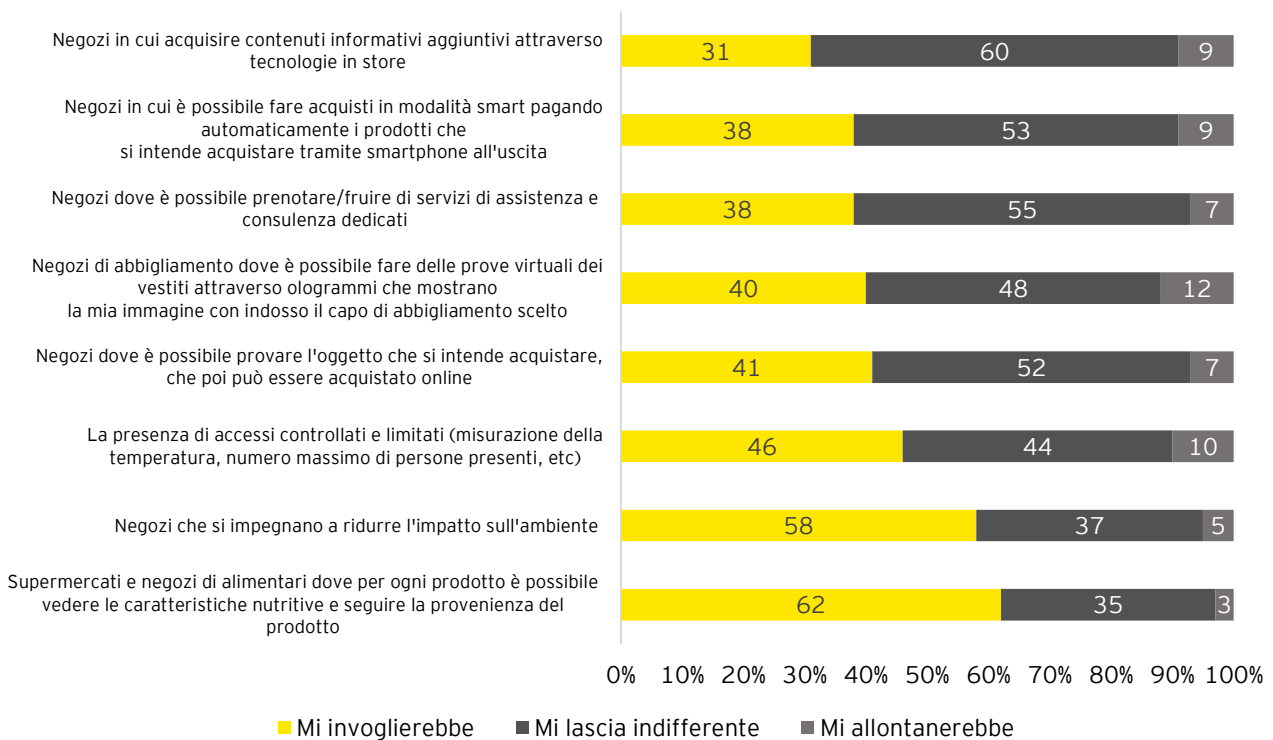
Sostenibilità e tracciabilità dei prodotti ricevono un ampio consenso e qualificano lo *store* capace di esaltarli. Questi aspetti devono però essere **autoevidenti**, perché il consumatore sembra essere ancora poco propenso a cercare dei supplementi di informazioni mentre vive la sua esperienza di acquisto in *store*. In crescita, inoltre, la curiosità per **nuove feature esperienziali**.

### Grafico 11 Il negozio del futuro

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Le proponiamo ora alcune caratteristiche che potrebbero avere i negozi del futuro. Per ciascuna di esse le chiediamo se si tratta di una cosa che la invoglierebbe a frequentare il negozio o che la allontanerebbe? (Selezionare una delle 3 opzioni per ogni voce)





Nel dettaglio, gli elementi principali del punto vendita ideale secondo gli intervistati sono: A) la possibilità di **vedere le caratteristiche nutritive e seguire la provenienza del prodotto** (62%), in particolare per quanto riguarda il segmento *Over 54* (66%); B) l'impegno del punto vendita nel **ridurre gli impatti ambientali** (58%), soprattutto al Sud e nelle Isole (61%) e nel cluster Donne (59%); C) la presenza di **accessi controllati e limitati** (46%) che, sebbene in calo rispetto alla rilevazione precedente (51%), mostra ancora una volta come la **pandemia abbia segnato nel profondo il consumatore di oggi**; D) un negozio in cui sia possibile provare l'oggetto che si vuole acquistare, per poi completare il processo *online* (41%).

È forte, inoltre, l'interesse verso formule di **One Stop Shop**, sia inteso come *App*, che come luogo fisico. Il **75%** degli intervistati, infatti, si dichiara interessato a piattaforme che consentono di acquistare una **molteplicità di beni con un unico carrello**.

Emerge quindi un'interessante prospettiva di business riguardante lo sviluppo di **proposizioni integrate**, come ad esempio luoghi fisici dove è possibile trovare, con un'unica fermata, beni e servizi anche di aziende differenti o beni correlati nello stesso spazio (73%); piattaforme che consentano l'acquisto di servizi integrati relativi ad un certo ambito (61%) o sistemi che consentono ai propri prodotti di riconoscersi ed integrarsi efficacemente (57%).

### Le intenzioni di spesa

Infine, analizzando le **intenzioni di spesa del consumatore**, rispetto ai mesi scorsi si evidenziano in proiezione una **riduzione della spesa in viaggi e tecnologia**, mentre **aumentano le voci di investimento**, facendo intuire un *push* verso beni di natura durevole / a maggior valore.

#### Grafico 12 Le intenzioni di spesa

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Negli ultimi 12 mesi lei ha utilizzato denaro per gli scopi indicati o pensa di farlo nei prossimi 6 mesi? (Per ogni voce, indicare se si è effettuata una spesa negli ultimi 12 mesi, se si pensa di farlo nei prossimi 6, o se non si è speso nulla nello scorso né si programma di farlo nei prossimi 6 mesi)



Se il 54% ha utilizzato denaro per viaggi e vacanze nel corso degli ultimi 12 mesi, soltanto il 47% intende invece effettuare spese di questa tipologia nei prossimi 6 mesi, dato in linea con le

aspettative considerando che il periodo nel quale generalmente si viaggia di più nel nostro Paese è quello estivo. In riduzione è anche l'intenzione di acquisto verso beni tecnologici come *Smartphone, Tablet, PC* ed elettronica di ultima generazione, scelto dal 32% degli intervistati (+5 p.p. negli ultimi 12 mesi).

Forte l'incremento verso formule di investimento come: **obbligazioni**, scelto dal **26%** (+2 p.p. rispetto agli ultimi 12 mesi); **acquisto o ristrutturazione dell'abitazione**, di interesse per il **30%** degli intervistati (+5 p.p. rispetto agli ultimi 12 mesi); acquisti di **automobili o moto**, scelto dal **23%** del campione (+5 p.p. rispetto agli ultimi 12 mesi); l'**acquisto di biciclette o monopattini elettrici** individuato dal **17%** del campione (+3 p.p. rispetto agli ultimi 12 mesi).

Si delinea inoltre un **aumento dell'interesse verso abbigliamento ed accessori di lusso**, selezionato come intenzione di spesa per i prossimi mesi dal **30%** degli intervistati (28% invece è la percentuale di chi ha utilizzato denaro per questo scopo negli ultimi 12 mesi).

## Abitudini e stili di vita

### Lifestyle

Uno degli aspetti che la ricerca di quest'anno ha voluto approfondire riguarda l'**impatto sul vero e proprio "lifestyle"** del consumatore italiano, investigando le aree di cambiamento più spinto nelle abitudini e negli stili di vita.

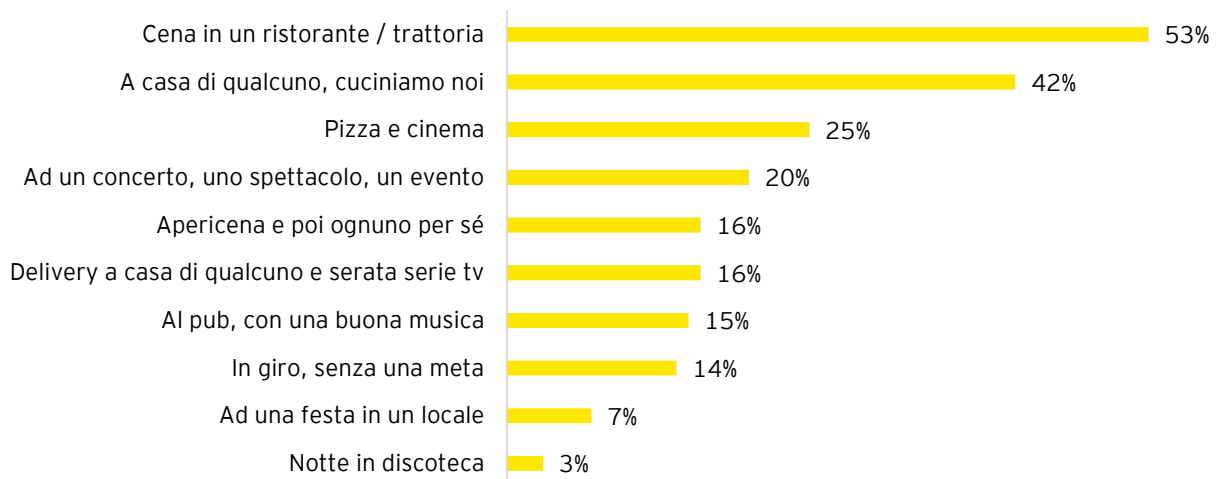
Analizzando le serate tra amici, emerge un **rinnovato interesse verso nuove forme più «casalinghe» di divertimento**, anche tra i giovani, rispetto a formule di svago più «tradizionali».

#### Grafico 13 Le serate tra amici

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Le proponiamo ora alcuni esempi di possibili serate tra amici. Tra quelli proposti, lei quale preferisce fare? (Una sola risposta possibile)



Le **serate "ideali" tra amici** sono profondamente **diverse tra le generazioni**: tra i giovani meno ristoranti e più *Food Delivery*: Il 31% dei **giovani** sceglie **delivery e serie TV o pizza e cinema**. Interessante segnalare come nel cluster *Under 35* non emerga l'interesse per notti in discoteca o feste in un locale, valutate agli ultimi posti dallo specifico segmento di clientela (rispettivamente valutate con una preferenza del 6% e del 10%). Nel *cluster Over 54*, rimane **prioritario il momento della cena**, sia al ristorante (60%) che a casa di amici (46%).

Queste nuove aspettative di consumo aprono **interessanti spunti anche per le aziende nella revisione e ripensamento delle proprie offerte.**

Dalla ricerca emergono **forti differenze** rispetto ad un anno fa nelle **attese verso i locali fisici della ristorazione. Diminuisce l'attenzione ai fattori di difesa** da Covid-19 in termini di affollamento dei locali (24%, -16 p.p. rispetto al 2020), utilizzo di mascherina da parte del personale (19%, -14 p.p. rispetto al 2020) e distanza fra i tavoli (18%, -11 p.p. rispetto al 2020), **rimarcando il periodo di fiducia che stiamo vivendo.** Ancora più **centrale diventa però il tema dell'igiene generale e della pulizia dei locali** (44%, + 12 p.p. rispetto alla rilevazione del 2020), oltre a un forte interesse verso la **qualità del prodotto** (28%, + 14 p.p. rispetto alla rilevazione del 2020) e al **giusto prezzo** (28%, + 1.1. pp rispetto alla rilevazione del 2020).

### Cibo e Food Delivery

Per quanto riguarda il **cibo**, con particolare focus sul mondo del *Food Delivery*, si nota un dato relativamente stabile rispetto allo scorso settembre. Il **51%** del campione intervistato ha acquistato **cibo da asporto** - in modalità *Take Away, Drive Thru e Food Delivery* - nelle due settimane precedenti al sondaggio.

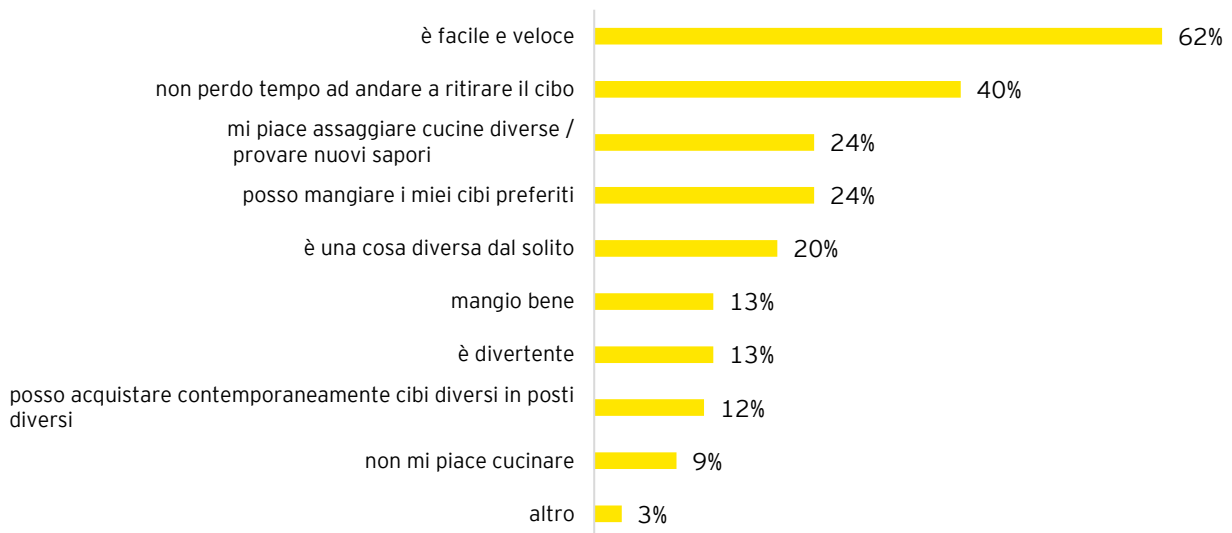
Segmentando questo dato per *cluster* di età, si nota che l'utilizzo di servizi **Food Delivery** è **più marcato nelle fasce giovani di popolazione** (64% negli *Under 35* vs 39% negli *Over 54*). I motivi principali che guidano i consumatori verso l'acquisto di cibo da asporto sono principalmente legati alla **comodità e facilità di accesso delle soluzioni**, come confermano i *driver* fondamentali identificati alla base della scelta: **"facilità e velocità"** (62%) e **"nessuna perdita di tempo nell'acquisto di cibo"** (40%).

#### Grafico 14 I driver di scelta del Food Delivery

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

Domanda: Tra quelli indicati, quali sono i motivi per cui lei utilizza i servizi di food delivery? Può indicare fino a 3 risposte.



## Auto e mobilità

Nel mondo dell'auto si assiste in primis, guardando alle evidenze della ricerca, ad un incremento della propensione di acquisto verso **modelli con alimentazione green**.

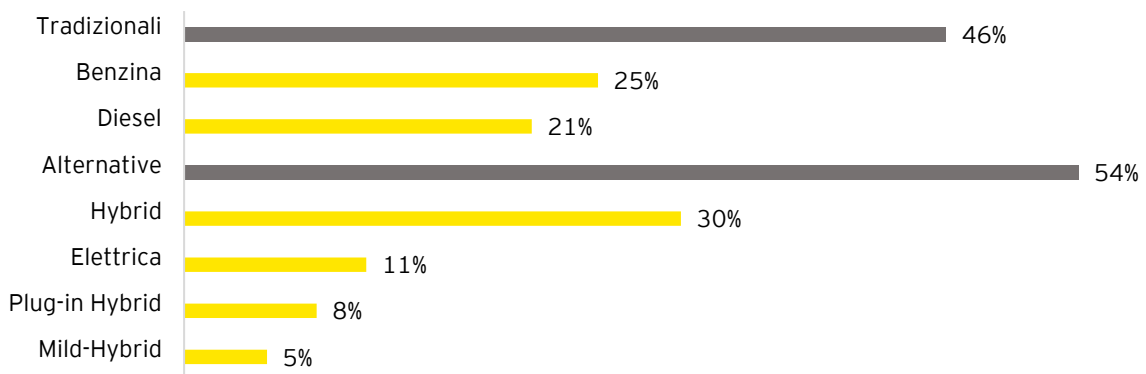
Il 54% del campione intervistato, dovendo cambiare auto nei prossimi tre anni, si orienterebbe verso modelli ad **alimentazione ibrida** (43%) o **elettrica** (11%). Inoltre, il 20% del campione si mostra aperto a nuove formule di possesso (e.g. Noleggio a Lungo Termine) e a nuove modalità di acquisto proposte dalle case automobilistiche.

### Grafico 15 Le prospettive di acquisto delle auto

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Se nei prossimi tre anni dovesse decidere di cambiare l'auto, verso quale tipologia si orienterebbe più probabilmente? (Possibile una risposta)



## Aspettative verso le aziende e rapporto con il brand

**Semplicità** del processo di acquisto e **piacevolezza** dell'esperienza risultano essere i due desideri prioritari dei consumatori. In generale, emerge un **atteggiamento fortemente pragmatico**, in cui il consumatore vuole sentirsi protagonista delle scelte.

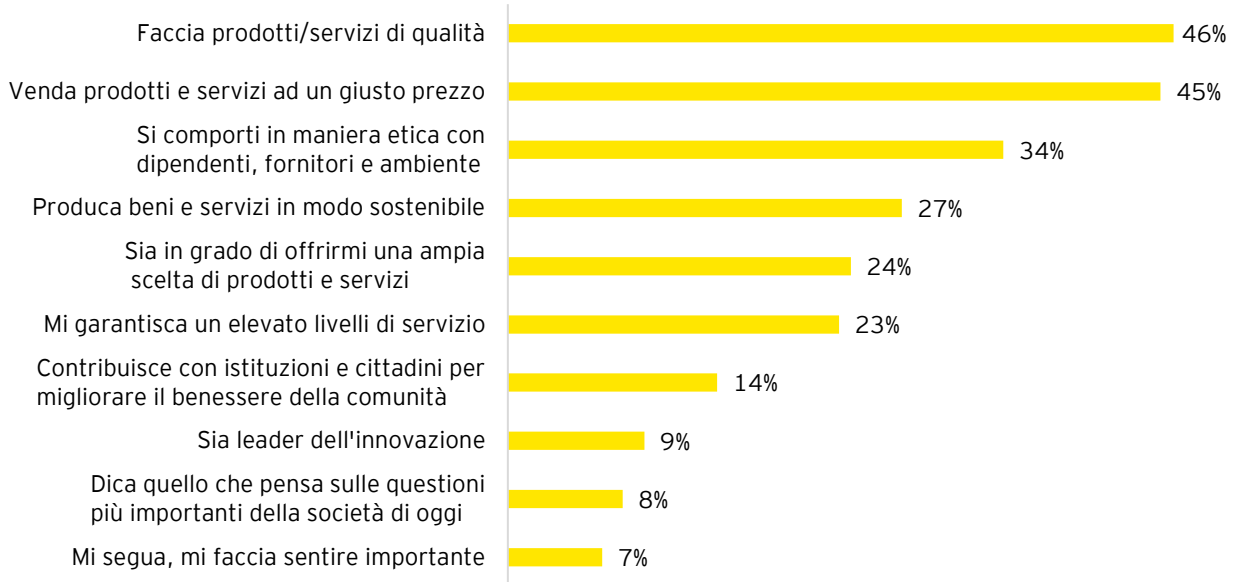
Tra le aspettative chiave che i consumatori hanno verso un brand che stimano nel suo complesso, assumono crescente valore, eticità e sostenibilità anche se gli **elementi fondanti** per un buon rapporto con il marchio continuano ad essere **qualità e prezzo**.

## Grafico 16 Aspettative verso un brand

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

Domanda: Da un brand che stimo mi aspetto soprattutto che... (Possibile selezionare fino a 3 risposte)



Ad attribuire **maggiore importanza ai comportamenti etici** di un *brand* sono gli **Over 54 (28%)**, *cluster* che, d'altro canto, risulta anche maggiormente legato all'offerta di prodotti e servizi di qualità (51%) e a buon prezzo (50%). Nell'analizzare le differenze tra le aspettative di uomini e **donne**, risulta che sono quest'ultime a prestare **maggiore attenzione a comportamenti etici (36%)** e alla **produzione sostenibile (30%)**.

Sono proprio tali elementi a definire i nuovi criteri di scelta verso i brand. La centralità del **rispetto dell'ambiente** si conferma come un **comportamento etico atteso prioritario** per il 52% dei rispondenti, con un'incidenza del 60% sul *cluster Over 54*. Risulta particolarmente rilevante anche il **rispetto verso i propri dipendenti**, indicato dal 34% dei rispondenti, **in particolare tra le donne**, che lo identificano come *driver* di acquisto nel 38% dei casi (mentre il dato scende a 30% tra gli uomini).

Rispetto al rapporto con l'azienda, risulta evidente che piace il **brand raggiungibile** e con cui è possibile dialogare, e meno quello che si insinua in modo "push" nella vita privata del consumatore. Quest'ultimi vogliono difatti, avere la possibilità di **contattare direttamente l'azienda in modalità omnicanale** per ottenere informazioni (54% di gradimento) o essere seguiti e supportati quando si trovano in negozio (51% di gradimento).

La possibilità di contatto diretto è particolarmente apprezzata tra i giovani (59%), viceversa è il *cluster Over 54* ad attribuire maggior rilevanza al supporto di un addetto in *store* (54%).

Un'ampia parte del campione (42%) si dice indifferente al vedere pubblicità dei marchi che più gli piacciono, mentre **non sono apprezzati suggerimenti, pubblicità e assistenti virtuali** mentre si naviga online (sgradevole per il 51% del campione).

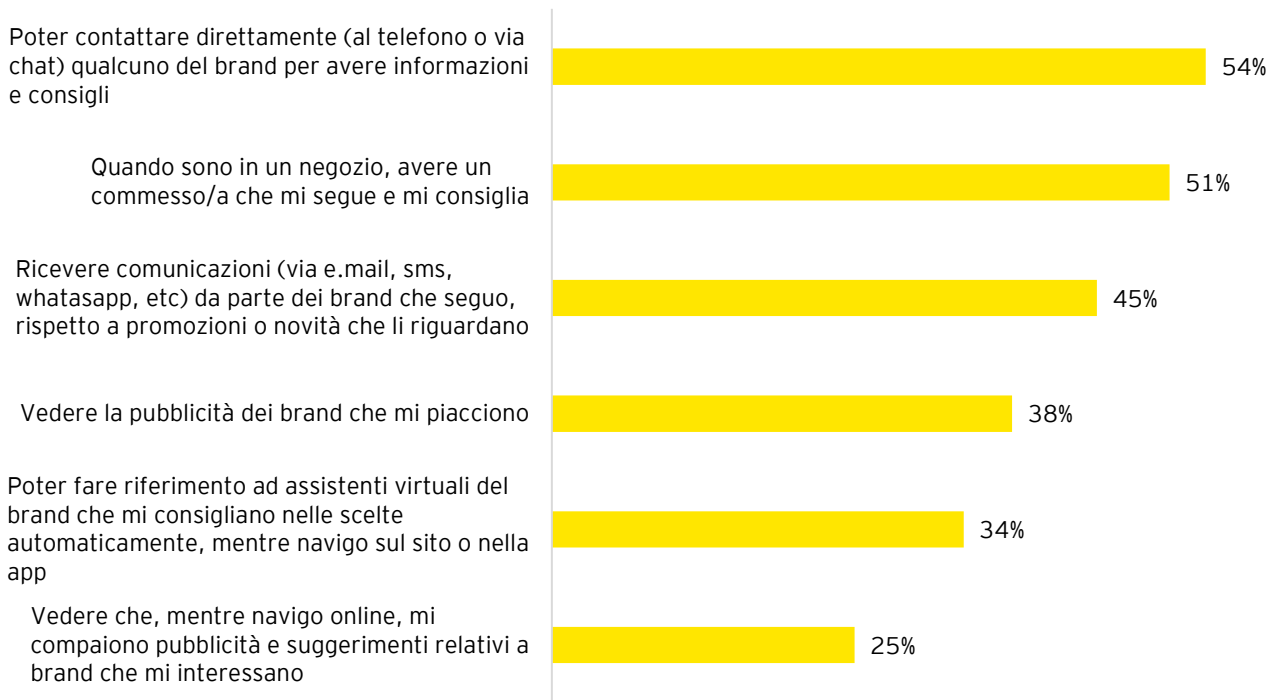
Risulta quindi importante per un'azienda avere la capacità di far percepire la sua **presenza costante** al cliente per permettergli di interagire e risolvere problemi, pur rimanendo sempre **all'esterno della sua sfera più privata ed intima**.

### Grafico 17 La relazione con il brand

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Le presentiamo ora una serie di situazioni di relazione tra cliente e brand. Per ciascuna di esse le chiediamo di indicarci se si tratta di una situazione che gradisce o meno. (Per ogni voce, indicare se è gradita)



Quasi tre intervistati su quattro sono **interessati a seguire i brand che più amano**. Variano molto, però, le modalità con cui farlo: il 27% preferisce ricevere **e-mail di presentazione di prodotti o iniziative**, (dato che scende al 23% nel *cluster Under 35*); il 25% predilige seguire le pagine *social* e vedere le cose che vengono pubblicate, il 21% privilegia andare presso i punti vendita esclusivi del brand di interesse.

Una nuova tendenza che si sta affermando tra gli *Under 35* (selezionata dal 15% del subset di intervistati) è quella di seguire un marchio e rimanere aggiornato sulle sue novità e proposte tramite gli *influencer* che ne pubblicizzano o che, più in generale, trattano le categorie di prodotti coperte dal marchio. Come prevedibile, questa modalità è scelta soltanto dal 3% degli intervistati che appartengono al *cluster Over 54*.

Come anticipato, i **driver principali alla base delle scelte di acquisto** di un prodotto o servizio risultano ancora **qualità** (57%) e **prezzo** (49%), seguiti da esperienze positive pregresse con prodotti dello stesso *brand* (18%). L'attenzione alla qualità è particolarmente radicata tra gli *Over 54*, tra i quali è ben il 65% ad indicarlo come uno dei due principi cardine su cui base la scelta di un prodotto.

Con l'affermarsi dello shopping e della ricerca di informazioni online, i commenti e le recensioni online emergono tra i giovani (17%) come elemento che sempre più guida la scelta del un prodotto.

Non risultano invece tra i fattori determinanti l'offerta di servizi aggiuntivi, anche se indicati dal 10% del *cluster Under 35*, né la notorietà dell'azienda.

### Grafico 18 I driver di acquisto

Dati in %

Fonte: Ricerca EY-SWG

**Domanda:** Nelle sue scelte di acquisto, quali sono i principi che segue maggiormente per decidere cosa acquistare tra le alternative che ha a disposizione? (Possibile selezionare fino a 2 risposte)



Oltre ad essere alla base di molte delle scelte di acquisto, la **qualità** (76%) risulta anche essere il principale valore per cui i consumatori sono **disposti a spendere di più** per un prodotto o servizio, seguita da **sostenibilità** (64%) e **innovazione** (61%). In particolare, sono i soggetti di età inferiore ai 35 anni ad essere più inclini a pagare un *premium price* per l'acquisto di un prodotto o servizio contraddistinto da una forte componente innovativa (68%).

Sebbene non ancora considerabile tra le motivazioni principali che giustificano un prezzo superiore, l'offerta di prodotti e servizi complementari correlati assume una certa rilevanza (47% del campione), soprattutto nella fascia *Under 35* degli intervistati, dove è indicata 53%.

Tra i servizi aggiuntivi di interesse spiccano l'estensione della durata della garanzia del bene acquistato (63%) e la possibilità di cambiare periodicamente il prodotto comprato (48%) con una versione più recente, con una scontistica dedicata. Interessante anche notare come la preferenza dei servizi cambi molto in base all'età: mentre l'estensione di garanzia è particolarmente apprezzata dal *cluster Over 54* (69%), la possibilità di cambiare periodicamente prodotto per restare al passo con i tempi è valutata positivamente più che altro dai giovani (54%).

# 4.

## Riflessioni conclusive - Take away per le aziende

Una trasformazione da attivare. Ora.

Il contesto di riferimento in notevole e profonda evoluzione richiede oggi alle aziende un **imperativo di trasformazione** tempestiva, che vede il suo fattore critico di successo nella capacità di plasmare il proprio percorso evolutivo, sintonizzando il proprio *purpose* e la propria strategia di mercato alla **mutata identità valoriale del consumatore finale**. La necessità di trovare nuovi **elementi fondanti**, e allo stesso tempo di riuscire ad **adattarsi in maniera fluida a contesti in continuo cambiamento**, si riflette nella necessità per le aziende di trovare una nuova **“andatura”** che consenta di navigare l'incertezza riuscendo a bilanciare nel tempo strategicità ed opportunità di obiettivi nel medio e lungo termine.

Nel rapporto con il *brand*, la richiesta di un solido set valoriale, di una nuova etica e autenticità, si traduce per le aziende nella necessità di ripartire dal proprio *purpose* per crescere, competere ed innovarsi.

Il concetto di **“Value Empathy”** riassume, a nostro parere, la chiave di volta principale richiesta alle aziende per crescere, competere ed innovarsi.

Si tratta di un approccio, una sensibilità che richiede alle aziende da un lato la capacità di sviluppare una **dimensione di ascolto profondo continuo** verso il consumatore non solo relativo al mutare delle sue abitudini di consumo, ma al cambiamento del suo set valoriale e stile di vita, dall'altro di presentarsi come **portatori di un bagaglio valoriale ed una vision futura** sempre più **“empaticamente allineata”** a quelli del consumatore stesso.

Questo si traduce per le aziende come primo step nella necessità di azionare uno *shift* dal passato, ripartendo dalla definizione della propria identità e *purpose* che sia in primis **driver fondante** per la strategia di business e di un processo di creazione di **valore long term** per l'azienda, che agisca da **ancoraggio valoriale** in un momento di profonda incertezza e volubilità di contesti e *stakeholder*.

Affinché tale processo di **“ridefinizione”** sia di successo è necessario che si rispecchi in una promessa ed un **modus agendi autentico**.

I consumatori richiedono infatti oggi comportamenti concreti, consistenti e coerenti da parte delle aziende, con severe reazioni verso l'incapacità di quest'ultime di mantenere la più ampia brand promise verso i diversi interlocutori coinvolti. In una prospettiva trasformativa più ampia, tale nuovo DNA si riscopre inoltre chiave per ridefinire l'intera **value chain aziendale in ottica scalabile e sostenibile**.





Infine, nell'attuale contesto, una rinnovata identità valoriale si configura anche **leva intangibile ma concreta di differenziazione** verso i competitor diretti ed indiretti sul mercato, orientando le preferenze dei consumatori e quindi supportando le attività di *customer acquisition* e fidelizzazione.

Alla base del *go to market* e della capacità di successo per le aziende, resta chiave la capacità di sviluppare e proporre una **value proposition** in grado di rispondere ai bisogni del cliente, diventati oggi estremamente complessi, nella continua richiesta verso gli operatori di mercato per **un'offerta integrata ed End to End di prodotti e servizi** dove, **elementi dell'offerta** storicamente "ancillari" diventano oggi più che mai **parte integrante del "core"**.

Questo richiede la capacità per le organizzazioni di guardare concretamente al proprio interno per valutare l'effettiva disponibilità **degli opportuni "asset"** necessari sia ipotizzando lo **sviluppo interno** di determinate *capability*, sia **valutando l'integrazione** nel proprio modello di business ed operativo di quanto necessario con competenze, strumenti e componenti **provenienti dall'esterno in senso lato**, per rispondere a quell' esigenze di pronta reattività e proattività necessaria per gestire un mercato ad elevata complessità, volitivo e fortemente "emotivo".

Lo "**stay in business**" richiede di fatto, oggi più che mai, un **processo di evoluzione e di innovazione** che permetta, in una logica "**fail & learn**", una **rapida azionabilità e scalabilità** in termini di crescita internazionale, l'accesso a **nuovi canali e touchpoint**, il raggiungimento di nuovi **cluster ed audience**, sfruttando anche le leve di sostegno e sviluppo azionate dai diversi governi e, nello specifico, dalle opportunità legate al PNRR.

È evidente che in tale contesto è necessario per le aziende capitalizzare gli elementi più competitivi e di valore in un'ottica di *value sharing*, creando **piattaforme ed ecosistemi di business** con operatori diversi all'interno dei quali giocare ruoli differenti, più centrale da aggregatore o più periferico.

Sebbene l'importanza dello sguardo e della collaborazione verso l'esterno sia chiave per lo sviluppo, altrettanto **centrale e rilevante** si configura per le aziende la necessità di creare un opportuno **stack tecnologico** che permetta da un lato di gestire e sostenere l'evoluzione strutturale di modelli di business ed operativi, dall'altro, costruiti in un'ottica "**data based**", permettano di **capitalizzare l'opportunità offerta dai dati** come patrimonio in grado di indirizzare e plasmare *operation*, processi e strategie di business.

È importante infine riflettere su come, sia necessario oggi per le aziende, dopo un'epoca di strategie "eso-centriche", riportare il cuore pulsante e prioritario al centro, con un'attenzione sempre più spinta la **well being dei dipendenti**, vero e sostanziale elemento di crescita.

## I fattori chiave di successo, alla base del “come”

Innovare ed innovarsi in un processo di **trasformazione che è oggi e che non può aspettare**, questo l'imperativo all'azione. Il concetto di innovazione che ipotizziamo per le aziende è il risultato di un'attività analitica che punta a mettere in **discussione elementi “strutturali”** e che parte da una disamina dell'intero modello di business, dell'offerta, dell'intero modello operativo e catena del valore e che, attraverso la sperimentazione, ne reimposta le fondamenta. Una nuova prospettiva quindi che **punta all'evoluzione del backbone dell'azienda**, senza abbandonare una logica di *fail & learn*.

Stante le precedenti considerazioni, riportate in modo diffuso nel documento, ipotizziamo alla base di una strategia trasformativa di successo, per orientare concretamente la trasformazione, tre principali fattori differenzianti.

In prima battuta si ravvede un elemento prioritario nello sviluppo di una **nuova etica di business**, che sia in primis autentica e che adotti **una prospettiva di intenti e di azioni consistente verso ambiente e stakeholder** di riferimento, con una **vista olistica** alla creazione del valore.

La capacità di **agire in continua empatia** con l'evoluzione valoriale dei consumi, di gestire una sempre maggiore complessità nello sviluppo e nella delivery della **value proposition finale**, implica, anzi necessita, la creazione di un'organizzazione che sia per diversi aspetti **permeabile e sistemica**, attraverso lo sviluppo di una **dimensione integrata con l'ecosistema esterno** e una **strategia di valore comune**.

Anche l'azione sul modo di **comunicazione e di ingaggio al cliente** deve cambiare. L'azienda, nel suo trasformismo, **impara una nuova arte**, quella di esserci ma attraverso un **“silent touch”**, sviluppando una relazione con i consumatori sempre più **pervasiva ma non invasiva**. **Un brand che c'è. Quando serve.**

La trasformazione di successo diventa quindi un processo di **sapiente “vibrare comune”** con ambiente, consumatori, dipendenti, attraverso un **flusso empatico che ascolta e restituisce**.





# Contatti

**Paolo Lobetti Bodoni**  
Partner, EY Italy Consulting Leader  
[paolo.lobetti-bodoni@it.ey.com](mailto:paolo.lobetti-bodoni@it.ey.com)

**Floriana D'Angelo**  
Senior Manager, EY Consulting -  
Business Transformation  
[floriana.dangelo@it.ey.com](mailto:floriana.dangelo@it.ey.com)

**Chiara Zazzi**  
Manager, EY Consulting -  
Business Transformation  
[chiara.zazzi@it.ey.com](mailto:chiara.zazzi@it.ey.com)

## EY | Building a better working world

EY esiste per costruire un mondo del lavoro migliore, aiutare a creare valore nel lungo termine per i clienti, le persone e la società, e costruire fiducia nei mercati finanziari.

Supportati dall'uso di dati e tecnologia, i team di EY in oltre 150 Paesi creano fiducia attraverso servizi di revisione e aiutano i clienti a crescere, trasformarsi e portare avanti il business.

Operando nel campo della revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction i professionisti di EY si pongono le migliori domande per trovare risposte innovative alle complesse sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su [ey.com/IT/privacy](http://ey.com/IT/privacy). Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita [ey.com](http://ey.com).

© 2021 EY Advisory S.p.A.

All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

[ey.com/IT](http://ey.com/IT)