



EY

Building a better
working world

Purposeful Growth

Luglio 2023



Purposeful Growth

I Brand hanno bisogno di potersi orientare in un nuovo mercato, in cui il Purpose di Brand e la capacità di trasmettere valori ai consumatori sono sempre più rilevanti.

L'osservatorio EY - SWG Purposeful Growth nasce per offrire ai Brand uno strumento per orientarsi nel mondo del nuovo consumatore, andando ad integrare e comunicare ai clienti e prospect la propria Brand Equity con aspetti valoriali.

È tempo di ridefinire il concetto di crescita

Come rivelano i dati e le ricerche del nostro osservatorio, le persone, particolarmente in periodi di instabilità, hanno bisogno di sentirsi parte di qualcosa più grande dell'individuo e cercano significato nelle proprie scelte.

Il *Purpose-washing* non sarà accettato dai consumatori di oggi. È tempo di mettere in discussione l'attuale definizione di crescita e ridefinirla nel contesto dell'autenticità del Purpose e dei valori di lungo termine attraverso un processo trasformativo.



Dalla pandemia alle tensioni geopolitiche: l'importanza del Purpose di Brand nei consumi

Il comportamento dei consumatori ha subito notevoli cambiamenti riconducibili a diversi fattori: la pandemia globale, le tensioni geopolitiche degli ultimi anni e l'aumento dell'inflazione. In un contesto come questo, il Purpose di Brand è diventato sempre più rilevante nell'indirizzare le scelte di acquisto di prodotti e servizi. Nel triennio 2020-2023, il Purpose ha guidato il cambiamento nelle valutazioni da parte dei consumatori, passando dal 27% al 78%.

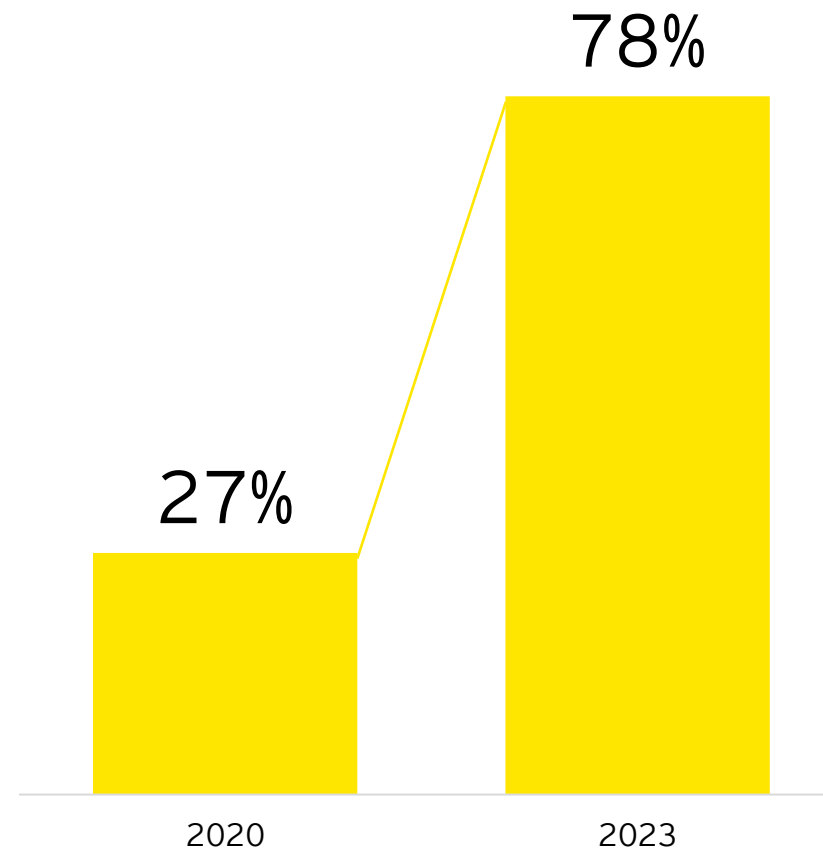
La pandemia da COVID-19 ha accelerato la tendenza verso una maggiore attenzione e necessità di agire da parte dei consumatori riguardo all'ambiente, la sostenibilità e le questioni sociali.

Il conflitto Russia-Ucraina (24 febbraio 2022) ha senz'altro accentuato gli interessi dei consumatori nei confronti delle questioni geopolitiche; in uno scenario come quello attuale, il Purpose di un Brand è diventato ancora più cruciale, dando ai consumatori la possibilità di valutare l'impegno delle aziende rispetto a giustizia sociale ed equità economica.

Ulteriore elemento di incertezza, è dato dalle crescenti tensioni tra gli Stati Uniti e la Cina riguardo all'indipendenza di Taiwan.

L'inflazione, negli ultimi 12 mesi in Italia ha raggiunto il 7,6% contribuendo a generare ulteriore incertezza, indebolendo la fiducia dei consumatori e spingendoli a modificare le loro abitudini di spesa, a essere più selettivi nella scelta dei prodotti e servizi.

In uno scenario così articolato, le aziende devono adattarsi e sviluppare strategie di marketing e comunicazione che tengano conto di questi elementi e delle trasformazioni in atto, mantenendo e migliorando la propria posizione sul mercato, guadagnandosi la fiducia dei consumatori in un modo sempre più interconnesso e complesso.



Percentuale dei consumatori che ritengono importante il Purpose di un Brand nella scelta di acquisto di prodotti e servizi

I consumatori oggi pesano i Brand oltre prodotti e servizi. Non basta comunicare, serve agire

La situazione economica globale è instabile e le previsioni per il 2024 restituiscono livelli di inflazione record, con un rischio reale di recessione.

Come in tutti i periodi finanziariamente difficili, le aziende sono chiamate ad affrontare sfide e trasformazioni impellenti. Quando a guidare il percorso aziendale è uno scopo condiviso e solido, la possibilità di reagire al meglio a un periodo di incertezza economica è più elevata.

Gli studi sui periodi di recessione, susseguitisi nel corso della storia, mostrano come le persone desiderino riscontrare un significato e una rilevanza individuale anche nei Brand, fidandosi di ciò che è familiare, cercando la semplificazione

dell'esperienza, de-prioritizzando l'eccesso, ponendo al centro il rapporto qualità prezzo. Queste aspettative intensificheranno la domanda di aziende impegnate, come sta già succedendo, mettendo in discussione l'attuale paradigma azienda-cliente-acquisto.

Per essere considerate impegnate, le aziende dovranno intensificare gli sforzi, risolvere le proprie contraddizioni interne e mettere in discussione, con una frequenza decisamente più assidua, il proprio modus operandi e l'intero impianto strategico.

In questo percorso, il Brand Purpose rappresenta il faro guida, accompagnando le aziende in una costante ricerca di risposte a domande sempre nuove.

Il **77%**

delle persone si aspetta Brand motivati da un Brand Purpose chiaro e coerente nel quale riconoscersi

Il **60%**

delle persone è disposto a pagare di più per un Brand che traduca i propri valori in azioni concrete

...ma solo

1 consumatore su 2

Percepisce un impegno concreto dei Brand rispetto ai valori promossi

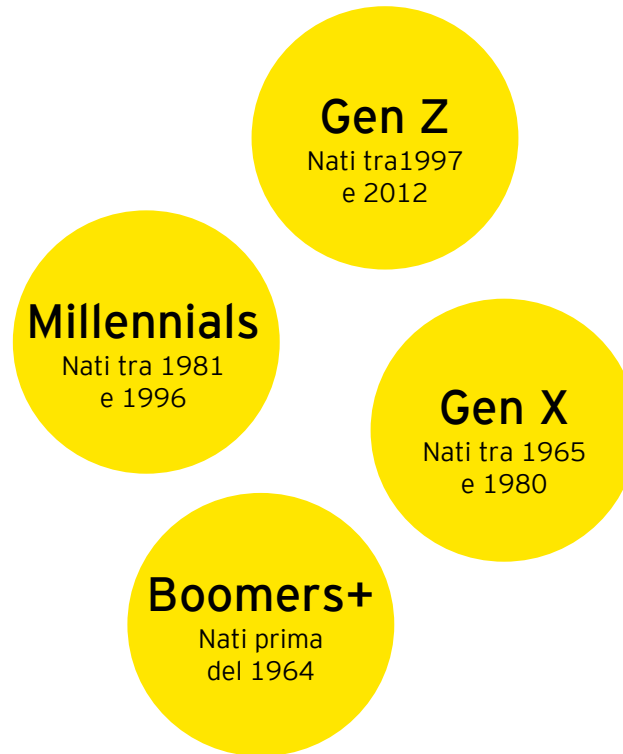
La rilevanza dei valori è un tema cross generazionale

Un Purpose solido e strutturato ha un impatto rilevante sulla percezione dei consumatori nei confronti del marchio.

Avere un Brand Purpose influisce sul grado di fiducia, lealtà e soddisfazione complessiva di un consumatore rispetto a un'azienda.

Il Brand Purpose guida anche le scelte d'acquisto: **l'88% degli intervistati ritiene che il Brand Purpose rappresenti il fattore cruciale per differenziare un'azienda dalle altre.**

I dati raccolti sono trasversali a tutte le fasce d'età, confermando l'importanza del Brand Purpose nella percezione e nelle decisioni dei consumatori.



87%

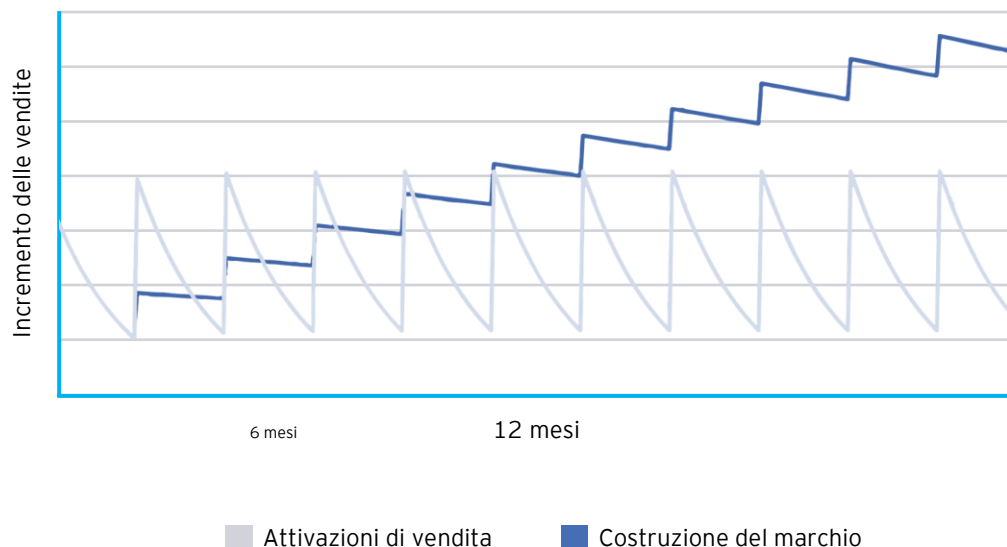
gli intervistati che sostengono che un'azienda con un Brand Purpose solido e strutturato aggiunge valore alla società nel suo insieme.

85%

gli intervistati che dichiarano che un Purpose chiaro contribuisce alla costruzione di una relazione emotiva tra il Brand e i consumatori.

Il Purpose come fondamento della costruzione di valore e di connessioni emotive

Investire nei valori di Brand ha rendimenti positivi e sostenibili nel lungo periodo potenzialmente superiori a quelli delle attivazioni di vendita



+10%

La crescita media annuale delle aziende guidate da un Purpose chiaro, oltre 3 volte rispetto alle aziende che non mettono i valori al centro della propria strategia

Il Brand Purpose è strettamente legato al valore di lungo termine, poiché fornisce una base solida e autentica su cui costruire e far crescere il marchio. Un Brand Purpose ben definito e coerente genera valore sia per l'azienda che per i suoi stakeholder, contribuendo alla creazione di un marchio duraturo e di successo.

Creazione di connessioni emotive: un Brand Purpose solido aiuta a creare connessioni emotive con i consumatori, facendo sì che si identifichino con i valori e gli obiettivi dell'azienda nonché con il suo operato. Questo legame emotivo conduce a un aumento della fidelizzazione con la clientela, dell'affezione al marchio con conseguente condivisione di raccomandazioni e passaparola positivo.

175%

La crescita del valore azionario nell'arco di 12 anni per le aziende guidate da un Purpose solido e strutturato. Due volte rispetto ai competitors

Differenziazione nel mercato: un Brand Purpose chiaro e distintivo consente all'azienda di differenziarsi dai concorrenti e di posizionarsi come leader di settore. In questo modo crescono le opportunità di acquisizione e ampliamento del proprio business, con un rafforzamento del percepito di Brand sul lungo termine.

Responsabilità sociale ed ambientale: un Brand Purpose che si articola sulla dimensione sociale e/o ambientale rispecchia l'impegno aziendale nei confronti della responsabilità e della sostenibilità. Questo incide sulla reputazione del marchio, aumentandone l'attrattiva in uno scenario di consumatori consapevoli e attenti alle tematiche ESG (Environmental, Social & Governance).

Cosa si aspetta oggi il nuovo consumatore?

1

Trasformare le parole in fatti tangibili

Valori condivisi e impatto pratico, reale e positivo nella vita quotidiana delle persone da parte dei Brand

Il **68%**

delle persone si aspetta che i Brand reinvestano nei territori e comunità in cui operano

2

Assicurare coerenza in ogni decisione

Chiarezza, onestà ma soprattutto trasparenza alla base del legame con i Brand

Il **66%**

pretende chiarezza e trasparenza su tutti i punti di contatto

3

Costruire sui valori per connettersi alle persone

Planet & People friendly come leva principale di connessione valoriale con i Brand

Il **64%**

è interessato all'impatto ambientale e alla reputazione dei Brand



Quali sono i driver valoriali di riferimento?

Driver Razionali

Fanno riferimento alle **azioni concrete dei Brand**, cioè l'investimento di parte dei profitti nella creazione di valore condiviso al quale, attraverso l'acquisto di prodotti e servizi del Brand, si può partecipare attivamente.

Prendono in considerazione gli investimenti fatti a favore delle **economie locali, della salvaguardia dei delicati equilibri ambientali e dello sviluppo delle comunità.**



Ambiente



Economia



Società

Driver Emotivi

Fanno riferimento alle **qualità intrinseche e alle dinamiche di ingaggio** che le persone ricercano e premiano nei Brand: **trasparenza, innovazione e magnetismo.**

La capacità di comunicare in modo trasparente e diretto, di **promuovere l'innovazione e di attrarre** con il proprio Brand ed essere d'ispirazione, creando senso di appartenenza.



Trasparenza



Innovazione




Magnetismo



Quali sono i più rilevanti oggi?

Driver Razionali

 **Ambiente**

- ▶ Riduce il consumo di risorse ed energia
- ▶ Compensa economicamente gli impatti sull'ambiente
- ▶ Produce prodotti e servizi a impatto zero


 **Economia**

- ▶ Reinveste nelle comunità e nei territori in cui opera
- ▶ Rispetta il sistema fiscale del Paese in cui opera

 **Società**

- ▶ Promuove l'occupazione nel Paese in cui opera
- ▶ Rispetta i temi di work-life balance
- ▶ Investe sui giovani
- ▶ Si espone a sostegno delle libertà individuali


Driver Emotivi

 **Trasparenza**

- ▶ È concreto, comunica con i fatti e non con slogan
- ▶ Opera con trasparenza nei confronti dei consumatori

 **Innovazione**

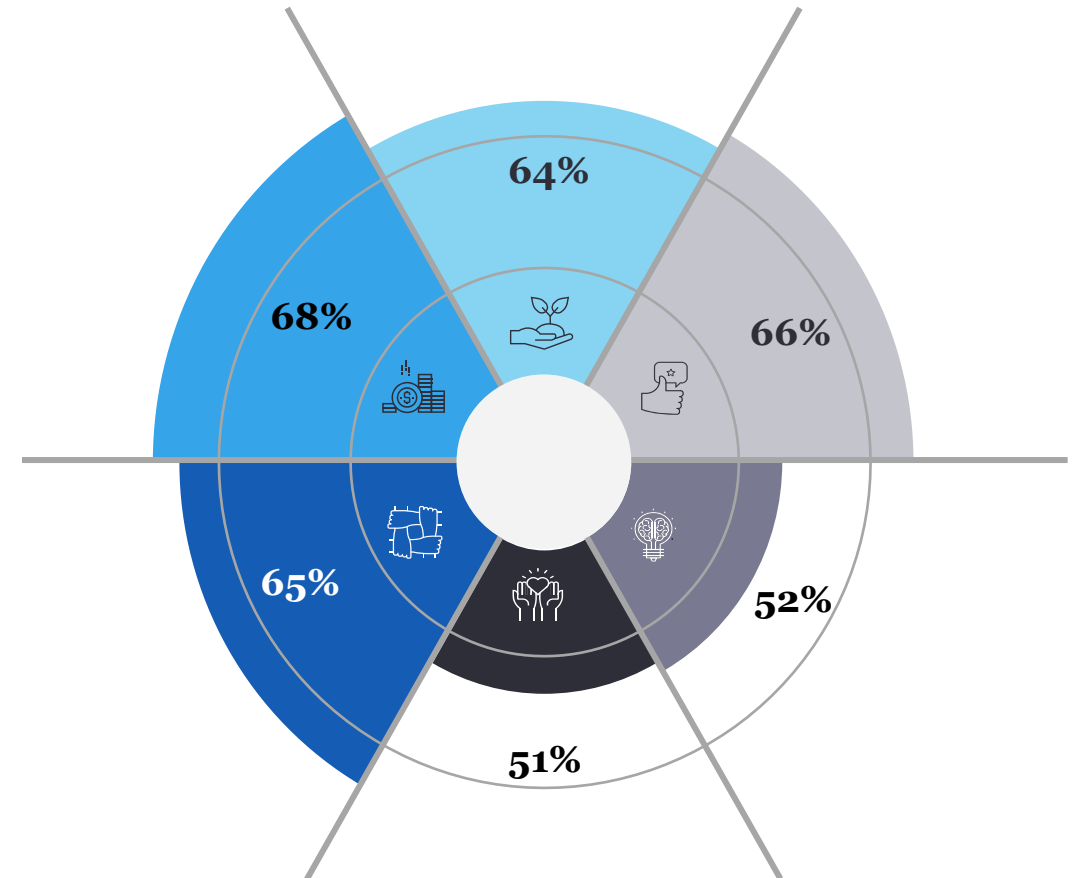
- ▶ È in grado di ridefinire un prodotto/servizio
- ▶ È capace di guidare il cambiamento
- ▶ È in grado di innovare la propria offerta

 **Magnetismo**

- ▶ Permette alle persone di identificarsi nei propri valori
- ▶ Crea senso di appartenenza
- ▶ È fonte di ispirazione

Rilevanza dei driver valoriali

% of respondents, multiple responses





Il punto di vista delle generazioni

GenZ

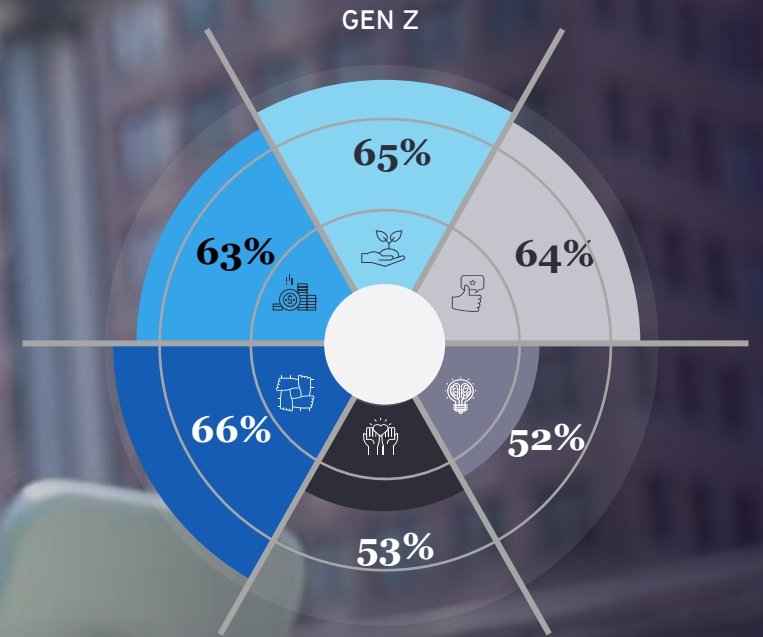
- 1. INVESTIMENTO SUI GIOVANI
- 2. IMPATTO ZERO SULL'AMBIENTE
- 3. CONCRETEZZA NEI FATTI

Appassionati difensori dei diritti sociali e sensibili al tema dei cambiamenti climatici, sono alla ricerca di Brand con valori affini e impegnati a tradurli in azioni concrete.

Collaborativi, inclusivi e sensibili alle questioni ambientali, gli intervistati Gen Z sono fortemente determinati a fare la differenza in tutti processi di trasformazione della società.


83%


dei Gen Z ritiene che l'adozione di comportamenti sostenibili incida molto sulla loro scelta d'acquisto di prodotti o servizi



DRIVER RAZIONALI


DRIVER EMOTIVI


 Ambiente

 Trasparenza

 Economia

 Innovazione

 Società

 Magnetismo

Millennials

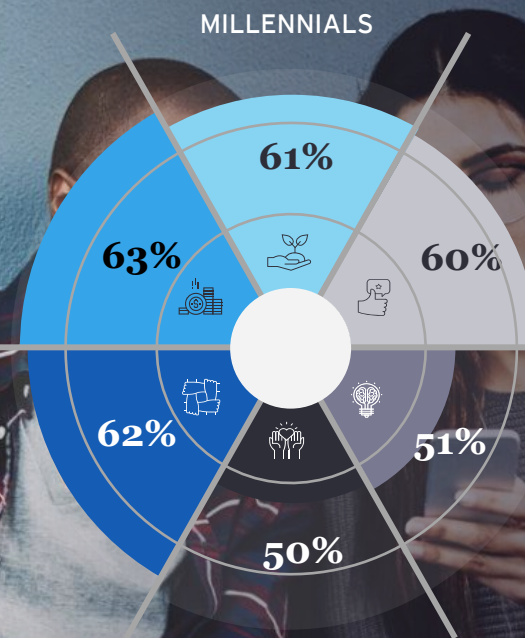
1. CREAZIONE DI VALORE SOCIALE E AMBIENTALE
2. BENESSERE E SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI
3. POLITICHE DI COMPENSAZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Sostenitori del remote-working e della flessibilità, sono attenti all'impegno sociale dei Brand, con i quali si relazionano sulla base delle scelte etiche e ambientali che fanno.

Sensibili agli aspetti economici, gli intervistati Millennials sono orientati alla ricerca di soddisfazioni professionali, benessere e del giusto equilibrio vita-lavoro. Sono inoltre a favore di sostenibilità ambientale ed economica, che scelgono consapevolmente per mitigare il loro impatto ambientale.


94%


dei Millennials valuta come positivo il fatto che le aziende siano impegnate ad offrire pari opportunità ai dipendenti



DRIVER RAZIONALI

DRIVER EMOTIVI


 Ambiente

 Trasparenza

 Economia

 Innovazione

 Società

 Magnetismo

GenX

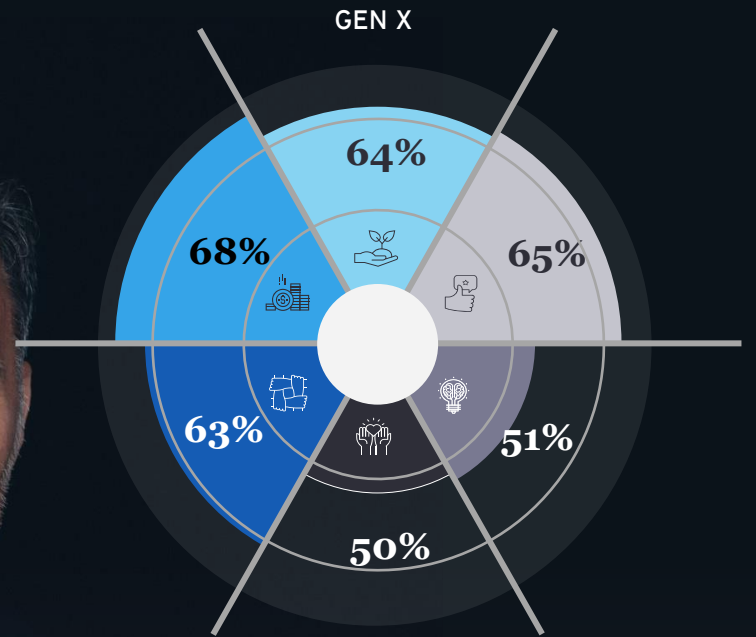
1. BRAND RADICATI NEL TERRITORIO
2. EQUITY E VALORE
3. ATTENZIONE ALL'AMBIENTE

La Generazione X è fedele ai Brand dalla reputazione solida, che contribuiscono con prodotti di riconosciuta qualità a conferire status e prestigio alla propria immagine sociale.

Individualisti, autonomi e indipendenti, sempre alla ricerca di autoaffermazione. Ricercano la qualità ma non sono disposti a pagare di più.







Dai Brand si aspettano lealtà, trasparenza e attivazioni dedicate - attraverso programmi loyalty, vantaggi personalizzati e offerte esclusive.

93% dei Gen X ritiene che sia importante che le aziende producano prodotti e servizi ad impatto zero



DRIVER RAZIONALI

DRIVER EMOTIVI

 Ambiente	 Trasparenza
 Economia	 Innovazione
 Società	 Magnetismo

Boomers

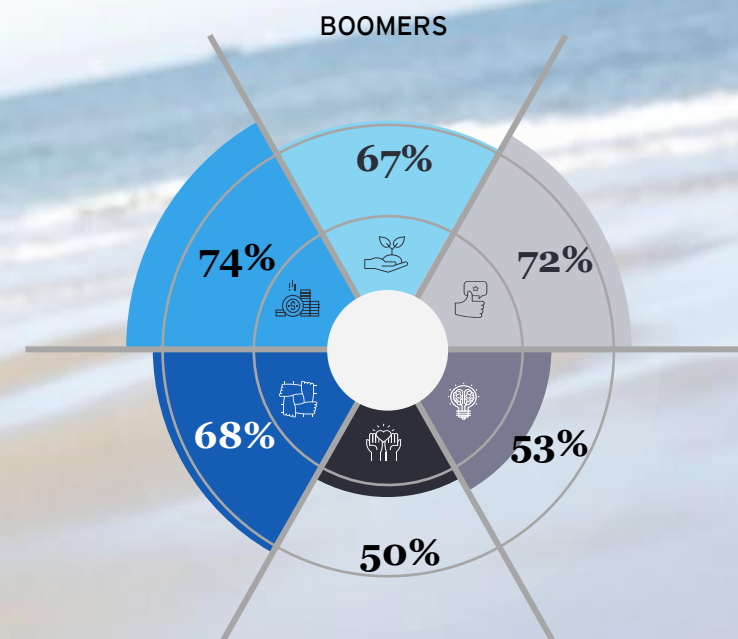
1. BENEFICI TANGIBILI
2. PROMESSE MANTENUTE
3. ATTENZIONE AI BISOGNI DELLE PERSONE

I Boomers si aspettano Brand attenti alle esigenze e alle abitudini quotidiane dei clienti.

Alto spendenti, ottimisti e intenzionati a vivere la vita quotidiana senza troppi ostacoli, proiettano nei Brand un desiderio di comprensione dei propri bisogni e l'intenzione di ottenere benefici tangibili.


95%


dei Boomers ritiene che sia importante che le aziende reinvestano nelle comunità e nei territori in cui opera una parte dei propri utili.



DRIVER RAZIONALI

DRIVER EMOTIVI

 Ambiente

 Trasparenza

 Economia

 Innovazione

 Società

 Magnetismo

Brand Purpose Index



Brand Purpose Index

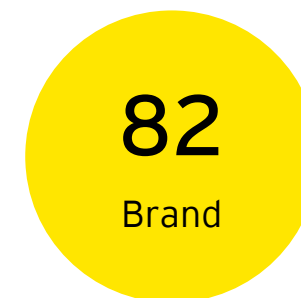
Uno strumento per misurare la capacità dei Brand di connettersi emotivamente ed ispirare i propri consumatori, intervenendo sui gap di percepito

Il **Brand Purpose Index (BPI)** dell'Osservatorio EY - SWG Brand Purpose è uno strumento di valutazione che misura la percezione dei consumatori in Italia in termini di etica e impegno aziendale.

Il **BPI** è una media ponderata che tiene conto della consapevolezza dei consumatori nei confronti delle aziende e dei principali elementi che caratterizzano il comportamento aziendale. Questi elementi sono in maniera più o meno diretta legati al **business**: 1) fattori ambientali, economici e sociali, 2) il magnetismo del marchio (ovvero il suo potere di attrazione), 3) l'innovazione, 4) la trasparenza.

L'analisi di questo indice consente **alle aziende** di comprendere meglio il percepito del consumatore **nei confronti dell'impegno aziendale**, valutandone così il livello di allineamento con le aspettative e con le attività del Brand.

Il Brand Purpose Index fornisce inoltre **un quadro comparativo tra diversi settori con player di riferimento**, consentendo di identificare *best practice*, aree di intervento e ottimizzazione, così da lavorare sulla **dimensione del Brand, sulla relazione e l'interazione con i consumatori italiani**.



Consapevolezza dei consumatori



Valutazione sui driver razionali



Valutazione sui driver emotivi

Brand Purpose Index: differenti maturità delle industry in termini di capacità di trasmettere i propri valori

È il comparto tecnologico quello che riesce meglio ad ispirare i consumatori attraverso l'innovazione e solidi valori, in grado di creare senso di appartenenza nelle persone

È l'industry tech ad essere percepito come il settore **più sostenibile e rispettoso dell'ambiente**, guidato da un approccio più attento a compensare e limitare l'impatto ambientale. Viene percepito come un motore di cambiamento sociale, in grado di affrontare le problematiche attuali e di trattare le informazioni in modo trasparente.

L'industria tecnologica viene apprezzata positivamente per la sua forte innovazione, la capacità di sviluppo di servizi e soluzioni in grado di semplificare la vita delle persone e ne migliorano la qualità. In questo senso, l'utilizzo delle tecnologie è percepito come una forma di progresso e miglioramento.

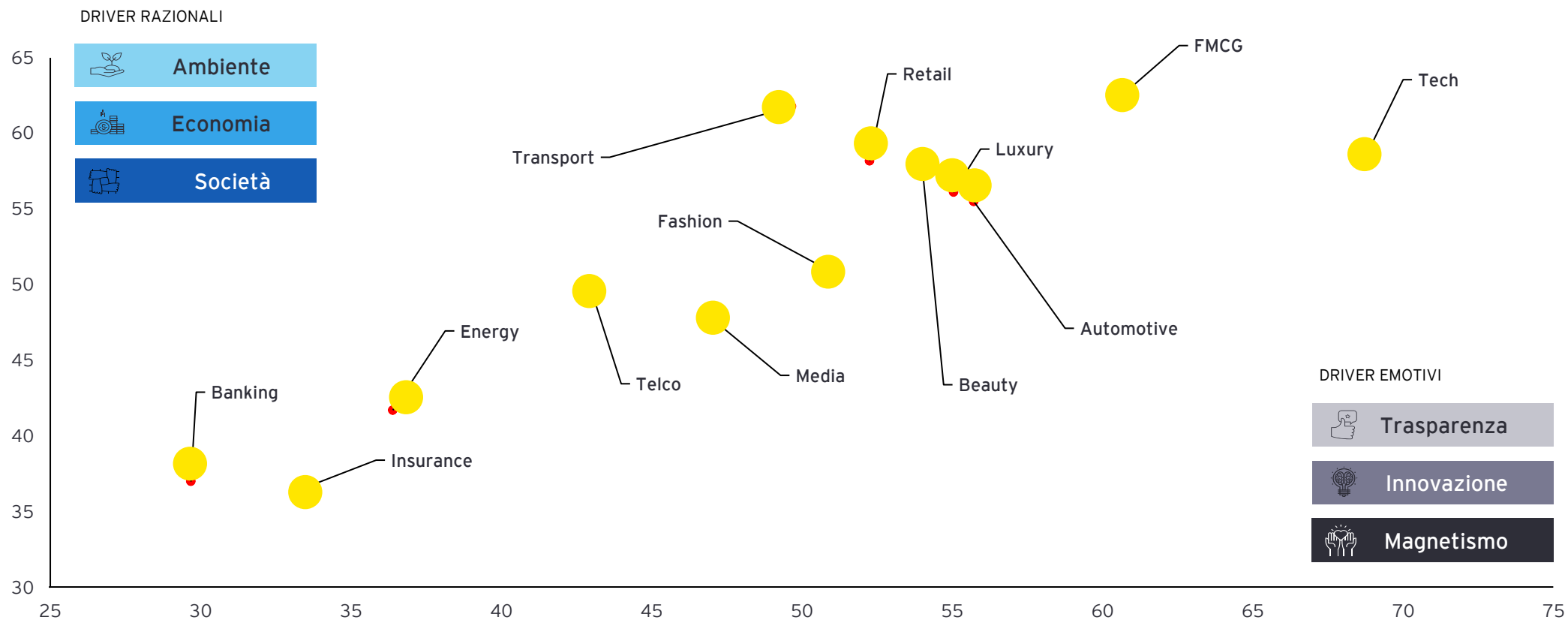
Comparti quali le telecomunicazioni, l'energia e i financial services sembrano invece non riuscire a trasmettere in maniera efficace il proprio commitment valoriale al consumatore. I principali gap valoriali da colmare si concentrano su temi quali la trasparenza, la capacità di creare senso di appartenenza e la capacità di innovare, guidando il cambiamento e la trasformazione dei consumi.

51 /100

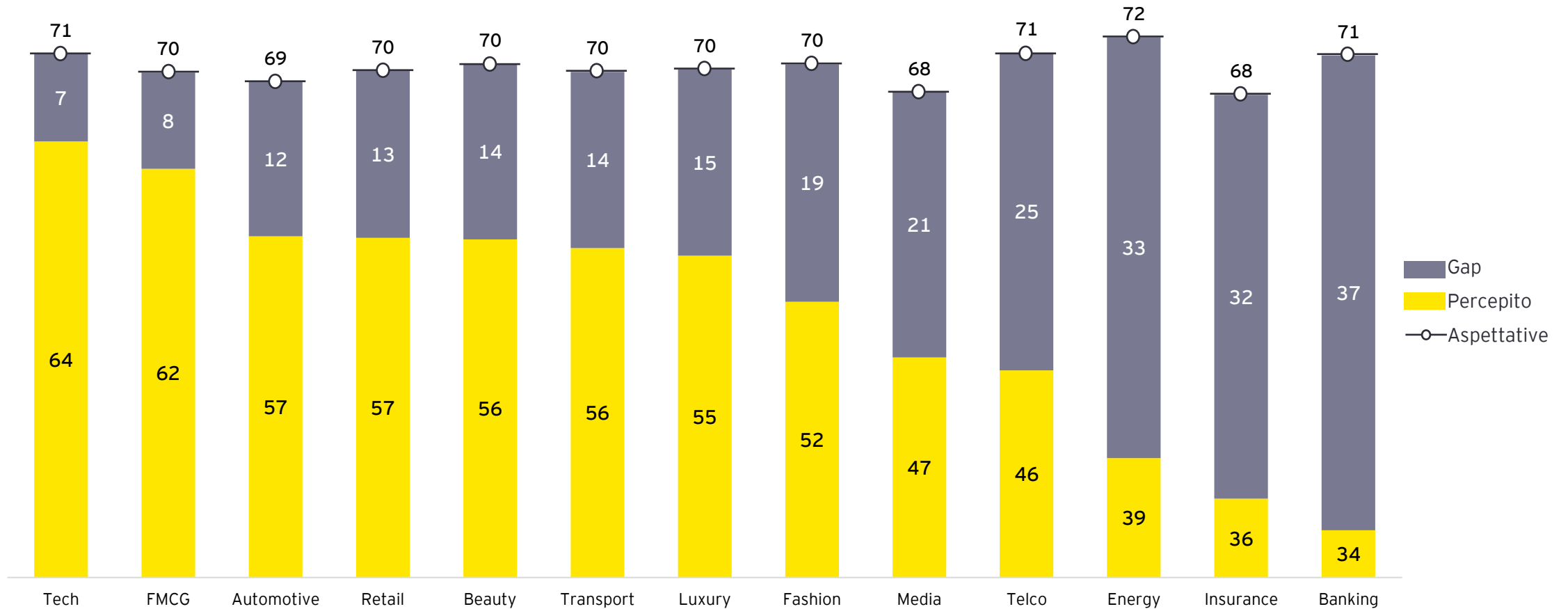
**BPI SCORE MEDIO
TRA LE DIVERSE
INDUSTRY**

64	Technology
62	FMCG
57	Automotive
57	Retail
56	Beauty
56	Transportation
55	Luxury
52	Fashion
47	Media
46	Telco
39	Energy
36	Insurance
34	Banking

Brand Purpose Index e driver valoriali



Brand Purpose Index: Aspettative e percepito nei diversi settori



Un nuovo concetto
di crescita



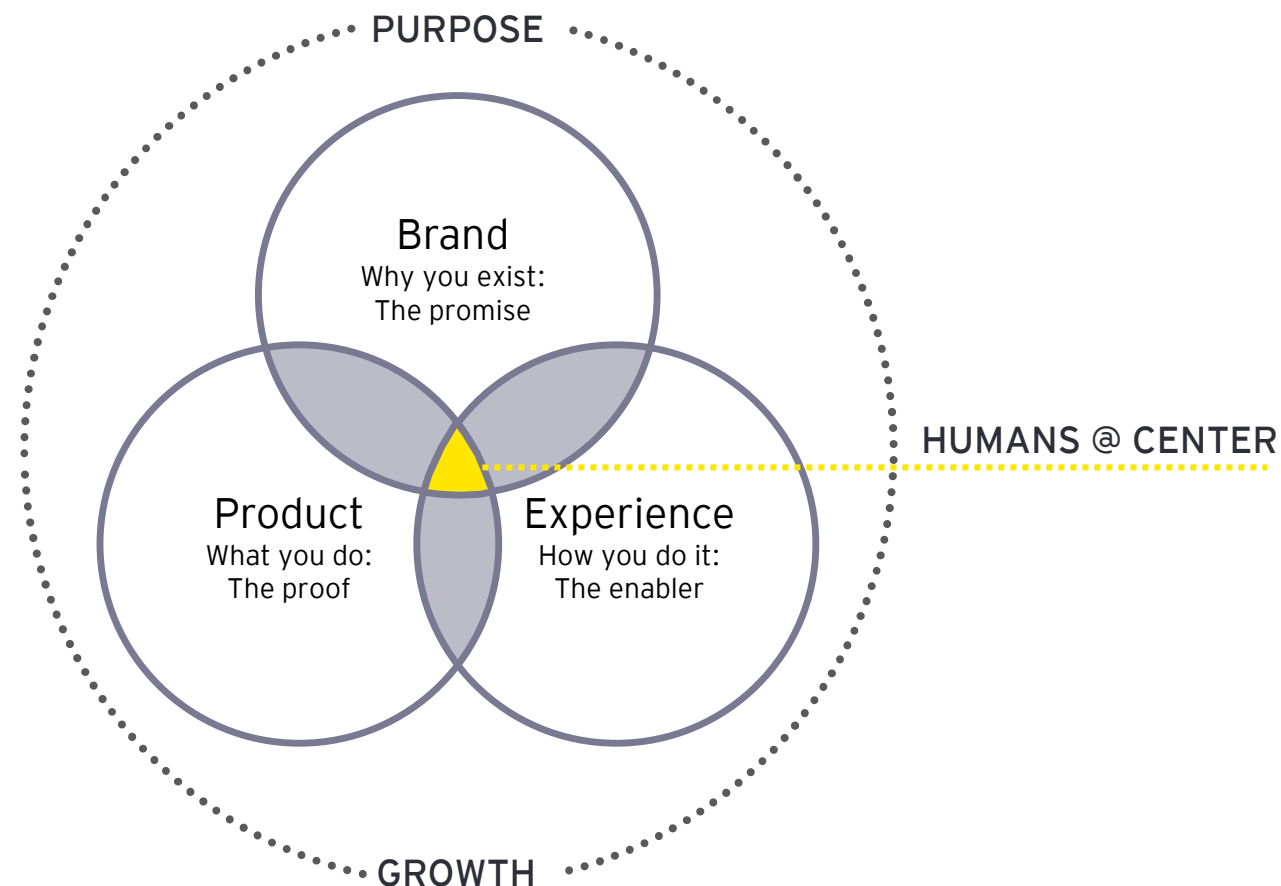
È tempo di ridefinire il concetto di crescita attraverso nuovi modelli Human-Centered

Il *Purpose-washing* non sarà accettato dai consumatori di oggi. È tempo di mettere in discussione l'attuale definizione di crescita e ridefinirla nel contesto dell'autenticità del Purpose e del valore a lungo termine.

La crescita può derivare da nuovi modelli di business ed ecosistemi, dall'ingresso in nuovi mercati, da alleanze e acquisizioni o dall'offerta di esperienze eccezionali per clienti e dipendenti. Indipendentemente dalla sua origine, la strategia che la supporta dovrà essere definita, disciplinata e sostenuta da una solida economia di fidelizzazione del cliente.

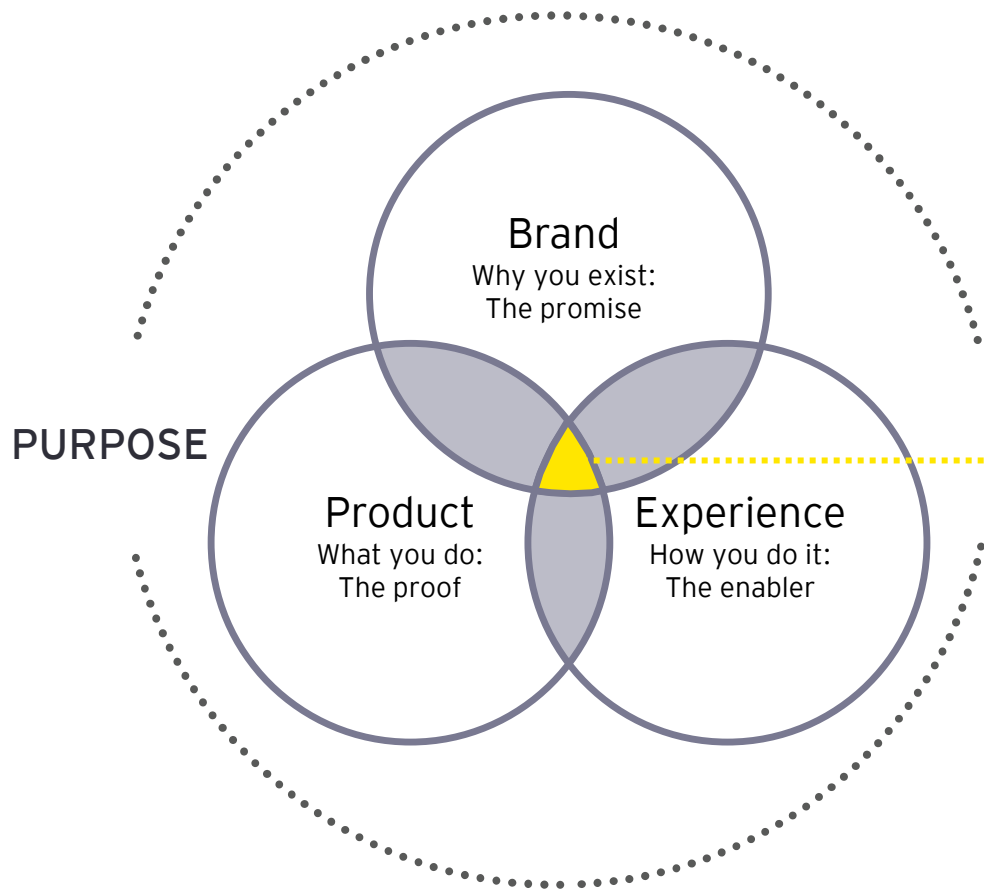
Dovrà guidare l'innovazione su larga scala di prodotti e servizi che rispettano l'ambiente, modellare il futuro dell'esperienza del cliente, essere capaci a comunicare e costruire un modello operativo Human-Centered.

Inoltre, sarà necessario prestare maggiore attenzione alle interazioni con i partner e al modo in cui la nuova definizione di crescita può creare valore per le aziende che forniscono prodotti e servizi. Dovranno anche supportare i loro clienti e i clienti dei loro clienti per raggiungere le proprie ambizioni. Il risultato sarà un approccio alla crescita in cui tutti vincono.



Humans @ Center

Page 22



HUMANS @ CENTER

DRIVER
RAZIONALI

DRIVER
EMOTIVI

Preferenza

Scelta

GROWTH

2.6x

Purpose e Business model costruiti intorno all'umano, capaci di muovere driver di scelta razionali ed emotivi, aumentano esponenzialmente la loro probabilità di successo nella trasformazione.

La probabilità di successo nella trasformazione per le aziende che mettono l'umano al centro della strategia.

Un nuovo ruolo per i CMO: leader della trasformazione Human-Centered

Se la trasformazione è un imperativo innegabile per la crescita organizzativa, allora guidare una trasformazione di successo, per l'azienda e le sue persone, è fondamentale. Nonostante questo imperativo, il 67% dei senior executive ha preso parte ad almeno una trasformazione fallimentare negli ultimi cinque anni. In che modo le trasformazioni possono avere un successo più coerente? Il successo richiede che la C-suite metta l'umano al centro dei propri sforzi di trasformazione. Le aziende che lo hanno fatto, aumentano di 2,6 volte la probabilità di successo della trasformazione.

Visto il naturale allineamento dei Chief Marketing Officer (CMO) a questi fattori di successo, gli amministratori delegati e i consigli di amministrazione farebbero bene a guardare ai loro CMO affinché svolgano un ruolo ampio e integrato nelle trasformazioni del business. Per i CMO, gli attributi richiesti per il successo della trasformazione sono competenze che implementano regolarmente e che possono essere prontamente applicate alle trasformazioni interfunzionali per acquisire un valore più ampio in tutta l'organizzazione. Ma queste stesse competenze, e gli stessi CMO, sono spesso sottoutilizzate.



Quali sono le sfide per il CMO del futuro?

COLLABORATE

CMO, Chief Dot Connectors all'interno delle organizzazioni.

- ▶ I CMO sono stati a lungo i principali dot-connectors nelle organizzazioni e possono utilizzare le loro relazioni interfunzionali e spesso intergeografiche per favorire un cambiamento efficace.
- ▶ Nelle trasformazioni ad alte prestazioni, più della metà (52%) degli intervistati afferma che i leader hanno preso le decisioni migliori per l'intera organizzazione, non solo per la loro area di responsabilità, rispetto a solo il 31% nelle trasformazioni a basse prestazioni.
- ▶ La responsabilità del CMO per il Purpose del marchio e la necessità di mantenere la promessa di marchio attraverso una experience che coinvolge aree dell'azienda, costringe i professionisti del marketing a diventare forti integratori di esperienza in tutta l'organizzazione.

CARE

I CMO sono comunicatori efficaci e coinvolgenti.

- ▶ Nelle grandi trasformazioni, le emozioni umane spesso generano scetticismo e sfiducia organizzativa nei confronti dell'intento della leadership e delle comunicazioni chiave. La metà dei lavoratori che hanno subito una trasformazione con scarso rendimento era più propensa a concordare sul fatto che "trasformazione" è solo un'altra parola per "licenziamenti".
- ▶ Nella trasformazione, dove la fiducia nasce dalla trasparenza, le competenze dei CMO come comunicatori trasparenti possono essere efficacemente applicate per creare messaggi chiari che possano essere compresi in tutta l'organizzazione. Le stesse strategie creative basate sulla persona, utilizzate nel marketing del Brand, possono essere implementate nelle comunicazioni interne per essere sicuri che la messaggistica sia adattata a diverse aree funzionali, ispirando i dipendenti a credere e ad avere fiducia nella trasformazione.

INSPIRE

I CMO sanno ispirare le persone, abilitando approcci human-centered.

- ▶ I leader devono creare una visione in cui tutti possano credere, convincendo i team a impegnarsi nell'esperienza del cambiamento. Il 71% dei dipendenti ha convenuto che i leader dovevano comunicare chiaramente perché è necessario il cambiamento, non solo ciò che il dipendente doveva fare. È fondamentale promuovere una fede genuina rispetto alla comprensione passiva delle fasi tattiche della trasformazione.
- ▶ Dato il loro ruolo di narratori incentrati sull'uomo, i CMO spesso creano esperienze di Brand avvincenti e memorabili su piattaforme, profondamente radicate nelle emozioni e nelle intuizioni umane. Nel contesto di trasformazioni aziendali più ampie, i CMO possono applicare i loro poteri di persuasione per aiutare a trasformare le emozioni negative in fiducia nelle iniziative di trasformazione, aiutando le persone a sentirsi supportate mentre si adattano al cambiamento.

Quali sono le sfide per il CMO del futuro?

EMPOWER

I CMO hanno l'attitudine ad innovare e apprendere dal cambiamento.

- ▶ Il 46% degli intervistati della ricerca sostiene che nelle trasformazioni ad alte prestazioni il processo ha incoraggiato la sperimentazione innovativa e nuove idee rispetto a solo il 29% nelle trasformazioni a basso rendimento.
- ▶ Il cambiamento è una costante per i CMO. Di conseguenza, sono intrinsecamente tester e studenti, sempre alla ricerca di nuovi modi per costruire efficacemente l'equità e le prestazioni del Brand.
- ▶ Affinché le trasformazioni più ampie possano prosperare, devono abbracciare una mentalità innovativa e abituarsi alla sperimentazione. L'orientamento al test e all'apprendimento di un CMO, che cerca costantemente nuove idee (e proof point dei risultati), è adatto per aiutare gli altri in tutta l'organizzazione a fare lo stesso.

BUILD

I CMO sanno costruire e portare valore di scala per l'organizzazione

- ▶ In qualità di leader della trasformazione digitale, i CMO che da tempo sostengono il valore di un'esperienza del cliente più connessa, intelligente e anticipatrice. Conoscono intimamente il valore della tecnologia e la tecnologia è altamente correlata al successo in questo caso. Infatti, quasi la metà (48%) degli intervistati provenienti da trasformazioni ad alte prestazioni afferma che la propria organizzazione ha investito nelle tecnologie giuste per soddisfare la propria visione di trasformazione, contro solo il 33% nelle trasformazioni a basso rendimento.
- ▶ Trasformazioni più ampie richiedono il tessuto connettivo accelerato dai dati, dall'automazione e dalla tecnologia. Il CMO è pronto a servire le trasformazioni a livello aziendale applicando le lezioni apprese nel marketing e ora queste lezioni possono essere applicate alla catena del valore.

LEAD

I CMO sono ambasciatori culturali del cambiamento.

- ▶ L'"agenda delle persone" si inserisce chiaramente nel cuore della trasformazione e l'adozione di successo del cambiamento dipende dalla gestione di un cambiamento nella cultura. Non sorprende che i dati abbiano rivelato che il 44% degli intervistati nelle trasformazioni ad alte prestazioni afferma che la cultura della propria organizzazione ha incoraggiato nuovi modi di lavorare rispetto a solo il 28% di quelli nelle trasformazioni a basso rendimento.
- ▶ I CMO sono potenti ambasciatori culturali, intrisi di cultura e tendenze dall'esterno e ben in sintonia con le dinamiche interne. In tutto il funnel di marketing, i CMO guidano l'impatto attraverso un mix ottimizzato di portata e frequenza dei messaggi. I CMO tendono anche a incarnare stili di leadership più adattivi, abbracciando il cambiamento.

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. 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.

© 2023 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

Giacomo GIACOPELLI

Partner, Europe West Customer & Growth Leader



Milan, Italy
Phone: +39 3371406927
giacomo.giacopelli@it.ey.com



Sergio SURIANO

Executive Director, Experience Transformation



Milan, Italy
Phone: +39 3387202242
sergio.suriano@it.ey.com



Paolo TORCHIO

Executive Director, Experience Transformation



Milan, Italy
Phone: +39 3394603786
paolo.torchio@it.ey.com



**SWG.spa Research institute -
focused on market, policy and social issues**

About SWG

Established in 1981 in Trieste - Italy - SWG stands as a prominent leader in the field of market research. SWG's capabilities encompasses designing and executing comprehensive market, opinion, and institutional research, along with conducting sector studies and observatories. Through meticulous analysis and integration of trends and dynamics, SWG provides its clients with meaningful strategic insights. SWG guides organizations towards informed communication and marketing decisions by surveying, understanding, and interpreting the perceptions and behaviors of public opinion and stakeholders, offering a profound understanding of the ever-evolving social, political, and economic landscapes. The pillars on which SWG firmly rests are built upon a commitment to excellence: Its team of experts leverages their deep expertise to navigate the complexities of the industry. By blending the most reliable and cutting-edge techniques, SWG delivers insights that are both rigorous and forward-thinking. SWG's final aim is to empower its clients to make impactful and game-changing decisions in the face of an ever-changing landscape.

*SWG has become synonymous with transformation.
We are trailblazers, crafting new paradigms and redefining industry standards.*

SWG is a member of ASSIRM, ASSEPRIM, MSPA and ESOMAR.
Benefit Corporation since 2022.
Management system certified in accordance with UNI EN ISO 9001:2015. Privacy Policy adapted to GDPR.

For more information about our organization, please visit
www.swg.it

Adrio Maria DE CAROLIS

President



Milano, Italy
Phone: +39 335 7431263



Alessandra DRAGOTTO

Head of research



Trieste, Italy
Phone: +39 328 2479180



Roberto CICCONE

Researcher



Trieste, Italy
Phone: +39 347 5123822

