

# IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER LA SOCIETÀ DI DOMANI

*Generare valore e cambiamento culturale*

---

## Millennials e competenze: quale ricetta per il Paese?

Sintesi del terzo Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti

Milano, mercoledì 3 ottobre 2018

*Settima edizione*

## **INDICE**

**PREMESSA** 3

**PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DELLA RIUNIONE** 4

## PREMESSA

Da oltre sette anni WPP e The European House – Ambrosetti hanno avviato un percorso di sviluppo di contenuti di scenario sul futuro del settore della comunicazione, evidenziandone le valenze positive e distintive come insieme di attività professionali ad alto valore aggiunto e come elemento centrale per ogni strategia di sviluppo e crescita di un Paese.

La terza riunione dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti si è focalizzata sulle modalità per promuovere e sostenere l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e aumentare la competitività del sistema-Paese, in un contesto di digitalizzazione diffusa.

### L'Advisory Board 2018

L'Advisory Board è un fattore distintivo dell'iniziativa WPP/The European House – Ambrosetti che garantisce validità scientifica al lavoro svolto fornendo, al tempo stesso, contributi originali per le analisi e autorevolezza concettuale relativamente ai contenuti sviluppati. I membri dell'Advisory Board 2018 sono:

**ALDO BISIO**, Amministratore Delegato, Vodafone Italia

**SILVIA CANDIANI**, Amministratore Delegato, Microsoft Italia

**FABIO CAPORIZZI**, CEO, Burson Marsteller Italia

**MASSIMO COSTA**, Country Manager, WPP Italia

**MARCO COSTAGUTA**, Fast Moving Consumer Goods Expert e Presidente, LTP

**VALERIO DE MOLLI**, Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti

**LUCA GARAVOGLIA**, Presidente, Davide Campari

**MONICA MAGGIONI**, già Presidente, RAI

**FRANCESCO PUGLIESE**, Amministratore Delegato, CONAD

**GABRIELE SALVATORES**, Regista e sceneggiatore

**CRISTINA SCOCCHIA**, Amministratore Delegato, KIKO

**DANILO TAINO**, Editorialista, Corriere della Sera

**ANDREA ZAPPIA**, Amministratore Delegato, SKY Italia

### Relatori esterni coinvolti

L'Advisory Board ha un funzionamento a geometria variabile e beneficia del contributo, ad ogni riunione, di relatori esterni con competenze specifiche sui temi oggetto di analisi e approfondimento. Alla riunione del 3 ottobre hanno partecipato:

**MASSIMO BEDUSCHI**, CEO, GroupM

**FEDERICO CAPECI**, CEO, Italy Kantar Insights

**GIUSEPPE STIGLIANO** Executive Director Europe, AKQA

I contenuti del presente documento sono riferibili al lavoro di analisi e di ricerca di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista dei membri dell'Advisory Board o di altre persone coinvolte nell'iniziativa. Inoltre, beneficiano delle evidenze contenute in due ricerche: “**Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e il governo per tornare a far crescere l'Italia**”, di The European House – Ambrosetti; “**Self-expression per le Millennials italiane**”, di Kantar per KIKO

## PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE

### 1. Millennials e lavoro: le energie per la competitività futura del Paese

L'Italia, in media, negli ultimi due decenni è **creciuta meno** degli altri paesi europei. Tra il 2014 e il 2017 ha accumulato un ritardo di 5,5 punti percentuali nei confronti degli Stati Uniti, di 5,2 nei confronti della media OCSE e di 4,5 nei confronti dei principali paesi europei. L'outlook futuro non sembra suggerire un'inversione di rotta. Le recenti previsioni economiche della Commissione Europea confermano che, pur in un contesto di crescita diffusa in tutta l'Unione Europea, il tasso di crescita previsto per l'economia italiana sia per il 2018 che per il 2019 sarà **il più basso dell'UE**. Tale dinamica produce un continuo ampliamento del divario di competitività ed attrattività tra il nostro Paese e i nostri peer.

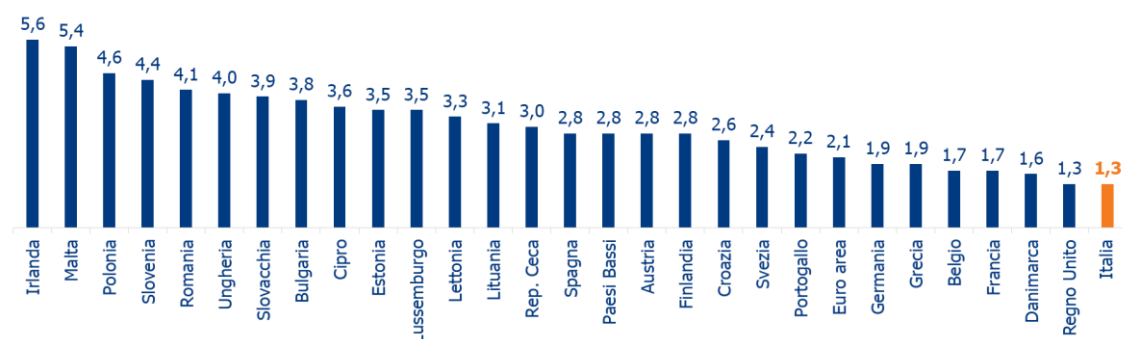


Figura 1. Tasso di crescita del PIL (stima), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2018

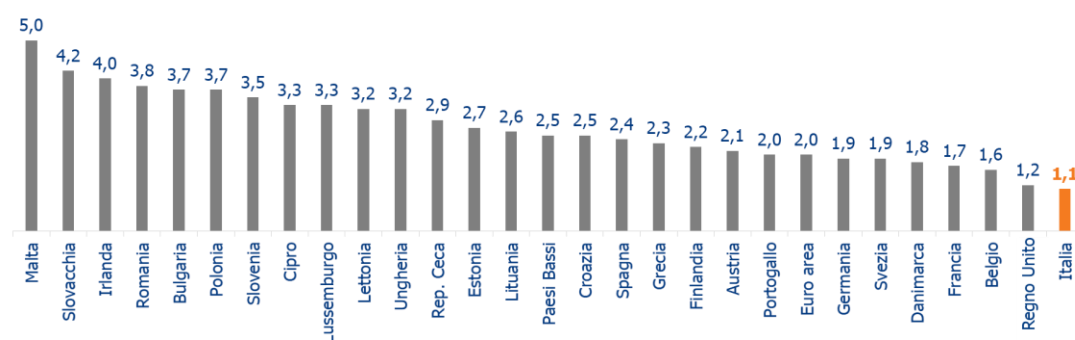


Figura 2. Tasso di crescita del PIL (stima), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2018

La produttività italiana, generalmente espressa come valore aggiunto su lavoro, è soggetta da quasi vent'anni ad una **progressiva stagnazione**, come è illustrato nel grafico successivo.

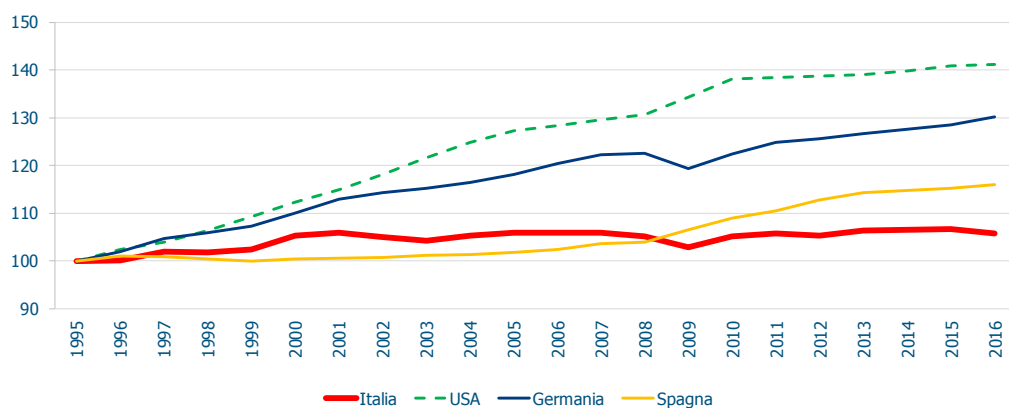


Figura 3. Produttività (valore aggiunto per ora lavorata, anno indice, 1995 = 100), 1995 – 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2018

La **crescita del PIL è strettamente dipendente dalla produttività**. Il tasso di crescita della produttività in Italia, infatti, si è notevolmente ridotto a partire dalla fine degli anni '90, innescando un rallentamento del tasso di crescita effettivo e potenziale dell'economia.

La crescita economica può essere spiegata dalla crescita dell'efficacia del fattore lavoro, dall'aumento di efficacia del fattore capitale, e da una componente residuale. Possiamo definire questa componente residuale con il nome di **“Energia del sistema”** (in letteratura indicata come produttività multifattoriale – MFP), che indica il contributo alla crescita in termini di spillover positivi<sup>1</sup> derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico.

Tale componente residuale è cruciale per spiegare il gap di crescita che l'Italia ha avuto negli ultimi 20 anni in confronto ai principali paesi competitor.

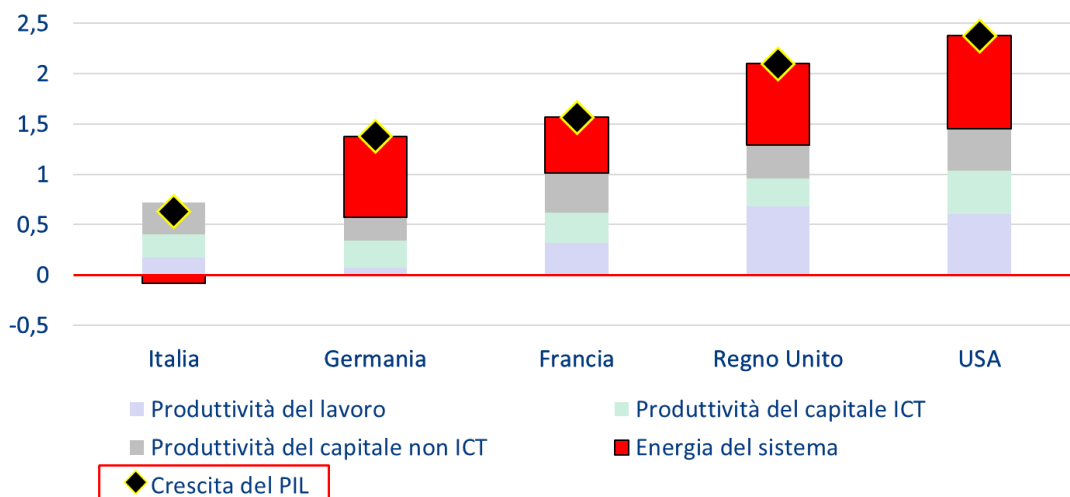


Figura 4. Contributo delle diverse componenti dell'efficacia dei fattori alla crescita media annua del PIL, (valori percentuali), 1995 – 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2018

<sup>1</sup> Considerazioni tratte dalla ricerca "Obiettivo Crescita" di The European House – Ambrosetti presentata in occasione della 44° edizione del Forum TEH-A a Villa D'Este (Cernobbio).

La figura 4 chiarisce l'importanza che l'Energia del sistema assume nel processo di crescita economica. Il tasso di crescita del PIL (rombo) è scomponibile in quattro elementi: efficacia del fattore lavoro, efficacia del fattore capitale ICT, efficacia del fattore capitale non ICT ed Energia del sistema.

Come emerge dal grafico, in termini di contributo alla crescita del PIL, l'efficacia registrata in Italia dei fattori lavoro e capitale è superiore a quella tedesca, e non dissimile (uno scostamento di 0,2 punti percentuali) da quella francese. Il tasso di crescita medio del PIL è però inferiore (0,75 punti percentuale rispetto alla Germania e quasi 1 punto percentuale rispetto alla Francia) in quanto la nostra Energia del sistema è negativa. Ciò significa che non solo non ha incentivato la crescita, ma ha anzi costituito un freno. L'Energia del sistema è una componente chiave della crescita: spiega il 59% della crescita tedesca, il 36% della crescita francese, il 38% della crescita inglese e il 39% della crescita statunitense. Negli Stati Uniti il solo contributo dell'Energia del sistema (0,92 punti percentuale) è superiore al tasso di crescita medio del PIL italiano.

L'Energia del Sistema può essere scomposta in **quattro principali componenti**, illustrate nella Figura 5, che possono giocare un ruolo chiave per rilanciare la competitività e la produttività del tessuto industriale italiano.

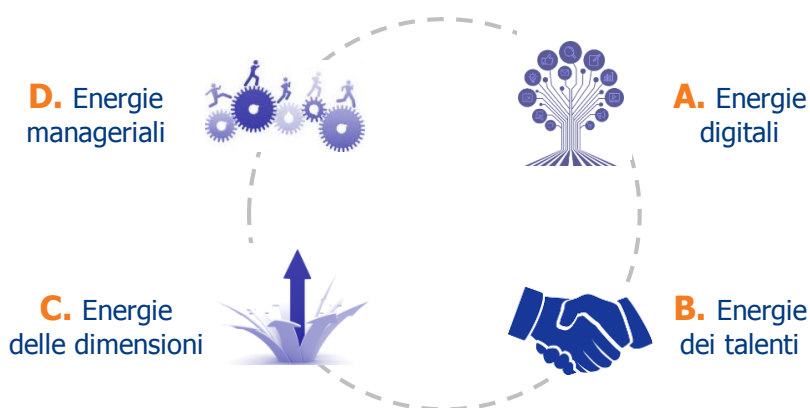
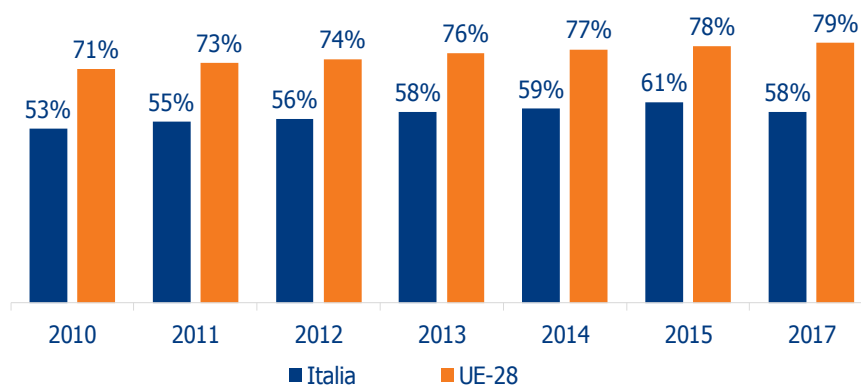


Figura 5. Componenti dell'Energia del sistema. Fonte: ricerca "Obiettivo Crescita" di The European House – Ambrosetti, 2018

### A. Energie digitali

L'Italia non ha ancora raggiunto un livello di maturazione digitale adeguato a sfruttare appieno le proprie potenzialità. Nel 2017, il livello di utilizzo del computer in Italia è stato di 21 punti percentuali inferiore rispetto alla media europea (Figura 6). Allo stesso modo, nel 2017, solo il 44% degli italiani ha utilizzato uno smartphone per collegarsi ad Internet negli ultimi 3 mesi vs. una media europea del 75%.

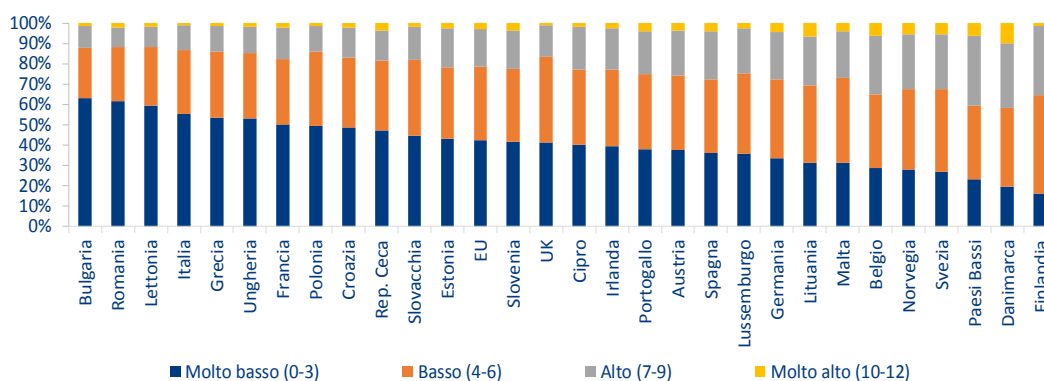
Anche dal lato delle imprese si registrano **resistenze al processo di digitalizzazione** in atto a livello globale. Solo il 13% delle imprese italiane ha offerto servizi di e-commerce ai propri consumatori, valore inferiore rispetto alla media del 20% europea e ai principali competitor, quali Germania (26%), Regno Unito (23%), Francia e Spagna (21%).



**Figura 6.** Individui che hanno utilizzato un computer negli ultimi 3 mesi (valori percentuali), 2010-2017. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018*

Il Digital Intensity Scoreboard misura il grado di adozione di 12 tecnologie ICT nelle imprese europee, dividendole in quattro cluster di intensità.

Quasi il 90% delle imprese italiane lavora in un sistema di produzione a bassa intensità di capitale digitale, generando meno energie del sistema (produttività multifattoriale), come emerge dal grafico successivo.



**Figura 7.** Commissione Europea, Digital Intensity Scoreboard nelle aziende europee (% sul totale di aziende, Livelli di intensità tecnologica), 2016. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018*

Un punto centrale è l'interdipendenza fra capitale fisico e gestione di esso. Ad esempio, una modernizzazione dei software gestionali è poco efficace se non accompagnata da corsi di formazione.

Il dato parla da solo: quasi il 90% delle imprese italiane non ha offerto un corso di formazione ICT ai propri dipendenti nei 12 mesi precedenti (Figura 8).

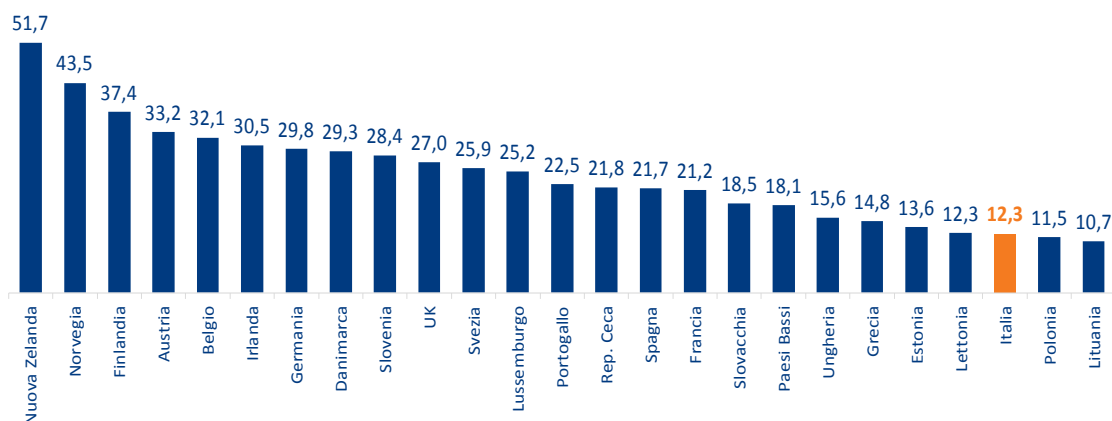


Figura 8. Percentuale di aziende che hanno offerto corsi ICT ai propri dipendenti (% del totale), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Indagine OECD, 2018

Approfondendo la ricerca, si osserva un deficit strutturale proprio delle piccole imprese che – non solamente a livello italiano – investono meno in formazione ICT. Per ogni categoria dimensionale le imprese italiane si posizionano al di sotto della media OECD, come illustrato nella figura successiva.

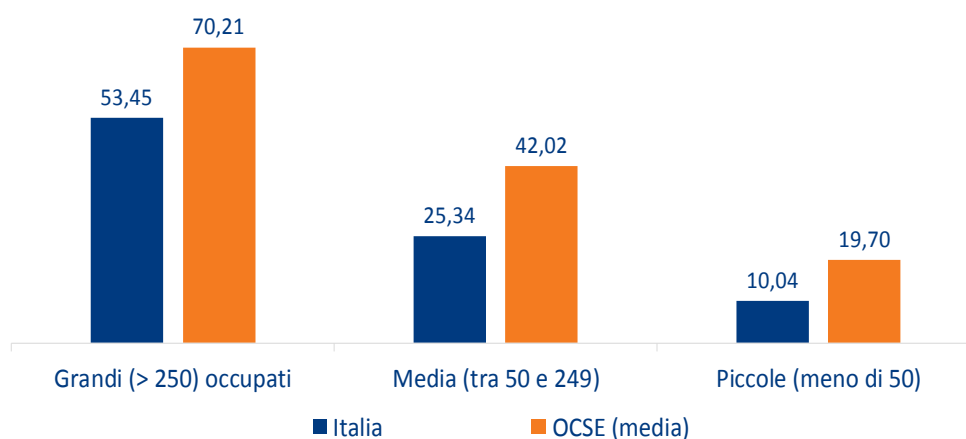


Figura 9. Percentuale di aziende che hanno offerto corsi ICT ai propri dipendenti (% del totale, classe dimensionale, numero di dipendenti), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2018

## B. Energie dei talenti

Il mercato del lavoro non facilita il **ricambio generazionale** e vede Millennials e Generazione Z<sup>2</sup> maggiormente in difficoltà.

<sup>2</sup> La Generazione Z o Centennials (conosciuta anche come iGen, Post-Millennials, o Plurals) identifica le persone nate dopo i Millennials.



Come illustrato in Figura 10, a livello macroeconomico il numero di occupati nel Paese è al massimo storico<sup>3</sup>, sebbene permanga un profondo divario Nord-Sud, soprattutto sulla partecipazione dei giovani al mondo del lavoro<sup>4</sup>.

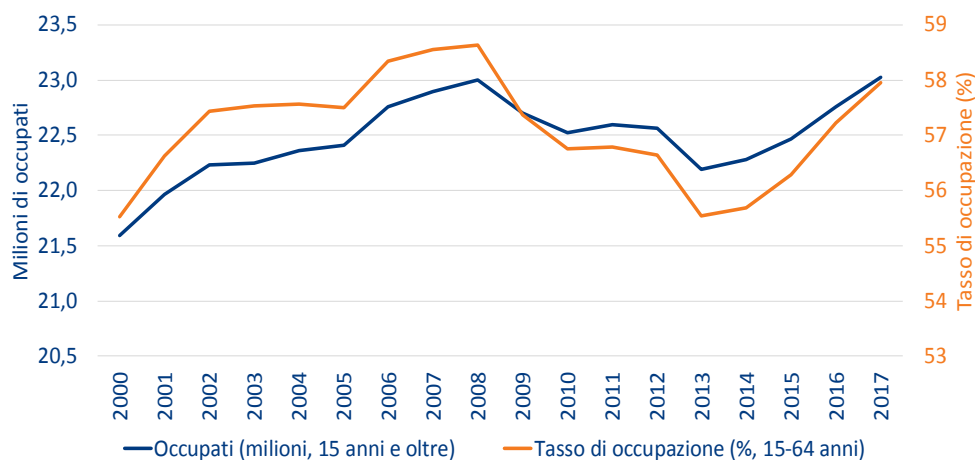


Figura 10. Andamento dell'occupazione in Italia (milioni di occupati e tasso di occupazione in %), 2001-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018

Infatti, una parte consistente della popolazione under 35 è fuori dal mondo dell'istruzione e del lavoro, con rilevanti **differenze regionali** (Sicilia 40,9% vs. 14,8% Trentino Alto Adige) e una situazione peggiore di quella registrata in altri Paesi europei, come illustrato nella figura successiva.

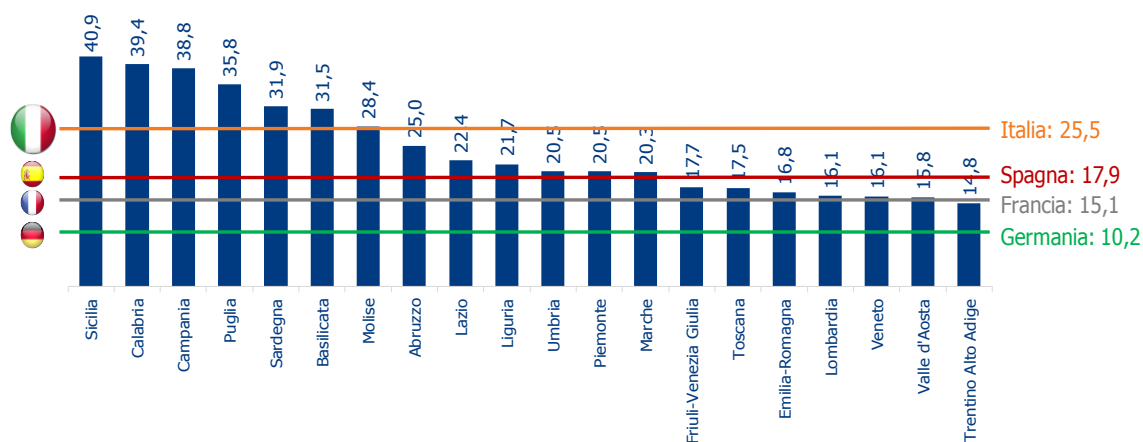


Figura 11. Giovani fra 15-34 anni che non studiano e non lavorano - NEET (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018

Le donne rappresentano un'altra consistente fascia di popolazione che non partecipa attivamente al mercato del lavoro. L'**occupazione femminile**, in Italia, è inferiore di 14 punti percentuali rispetto alla media europea e 1,5 volte inferiore rispetto al dato registrato dalla Svezia, il Paese più virtuoso (Figura 12).

<sup>3</sup> Massimo storico dall'esistenza delle serie ISTAT.

<sup>4</sup> Giovani appartenenti alla fascia di età 15-24 anni.

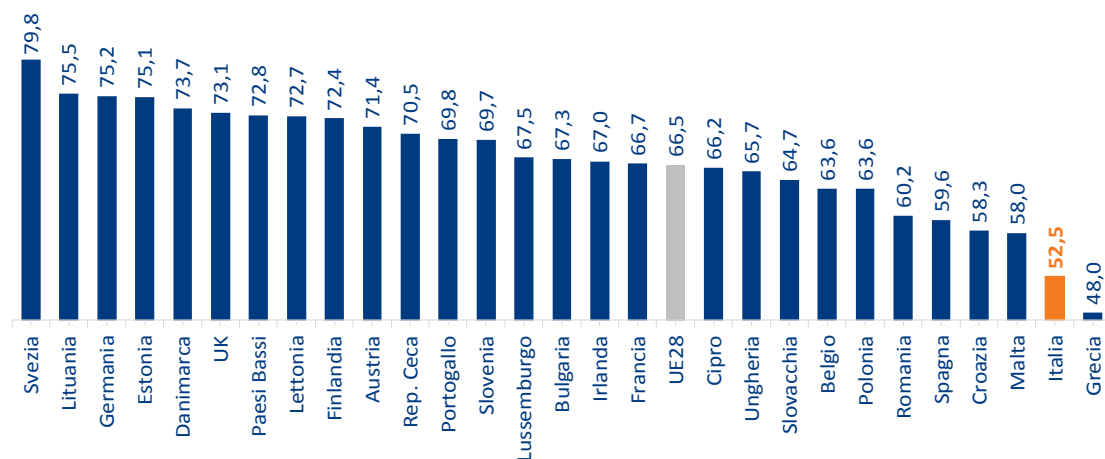


Figura 12. Occupazione femminile (valori percentuali sul totale della popolazione femminile, 20-64 anni), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018

In Italia, solo il 17,7% della popolazione possiede una laurea, contro il 46% del Regno Unito, il 35,7% della Spagna, il 34,6% della Francia e il 28,3% della Germania (figura 13).

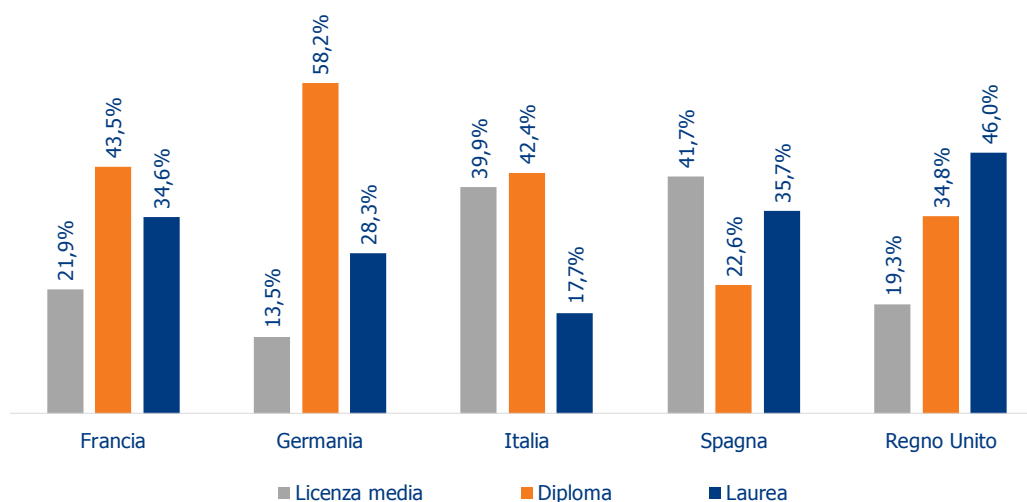


Figura 13. Popolazione per titolo di studio (valori percentuali), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2018

Inoltre, si registrano risultati ancora più preoccupanti sul fronte dei **laureati in discipline STEM**<sup>5</sup>, probabilmente legati a un ritorno inferiore in termini di occupazione rispetto a quello registrato dagli altri Paesi.

<sup>5</sup> STEM = Science, Technology, Engineering and Mathematics.

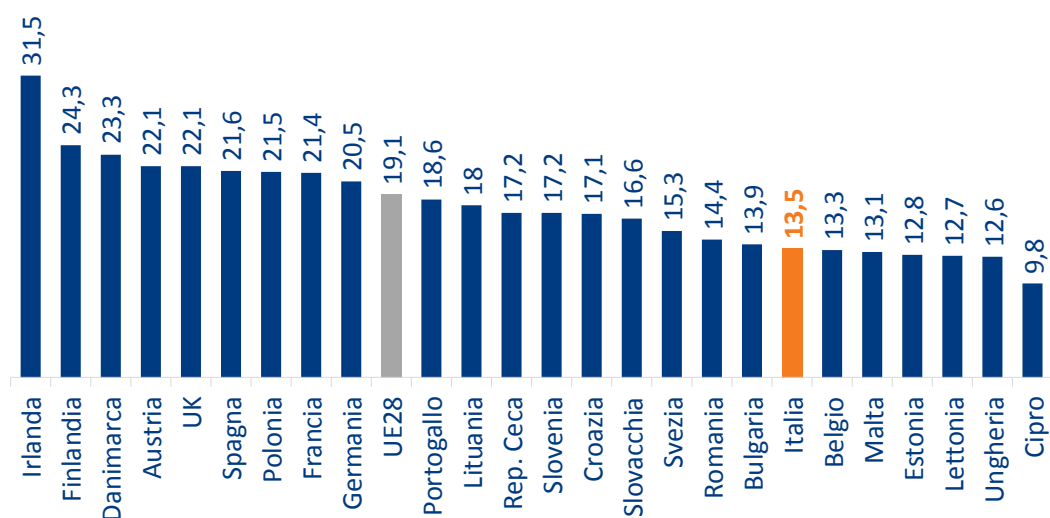


Figura 14. Laureati in discipline STEM (per 1.000 abitanti tra 20-29 anni), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2018

Accanto alla difficoltà del mercato del lavoro italiano ad assorbire i giovani neolaureati (Figura 15), si evidenzia anche una **differenza importante di remunerazione** dei titoli di istruzione superiore rispetto ad altri Paesi europei. Il talento paga poco: in Italia una maggior specializzazione non è valorizzata e ripagata quanto all'estero (Figura 16).

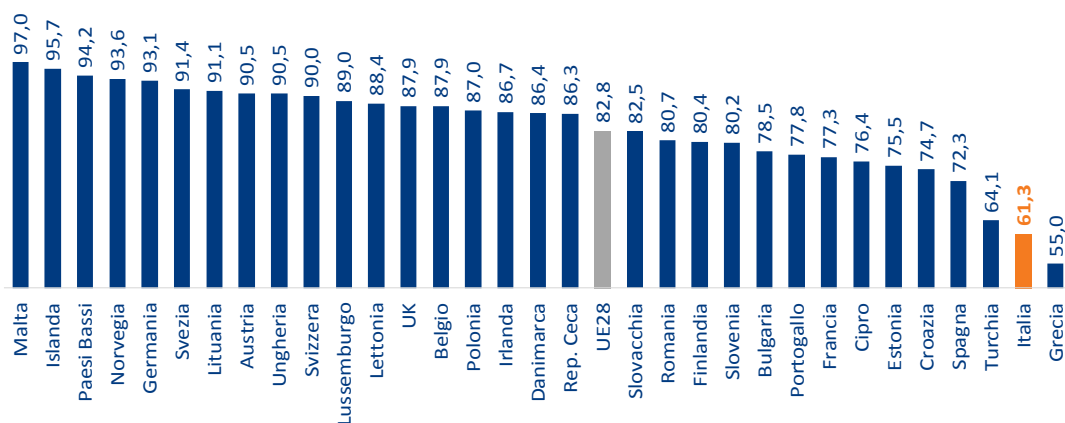


Figura 15. Neolaureati (da meno di 3 anni) occupati (valori percentuali), 2005-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2018

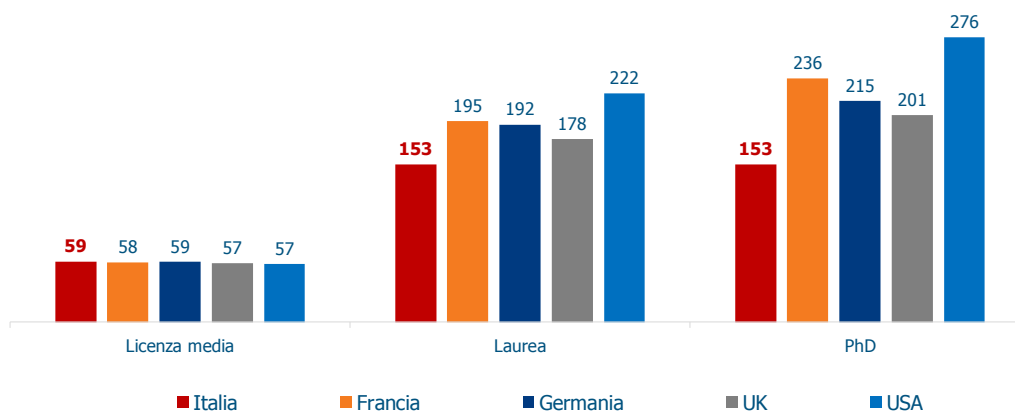


Figura 16. Salario per titolo di studio (valore indice, diploma=100), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2018

Infine, l'Italia registra una spesa pubblica per istruzione in percentuale sul PIL inferiore rispetto a quella evidenziata negli altri Paesi europei. Considerando solo l'Università, si osserva come a fronte di una spesa pari all'1,2% della Germania, dell'1,3% della Spagna, dell'1,5% della Francia e dell'1,8% del Regno Unito, l'Italia investa solo l'1% del PIL.

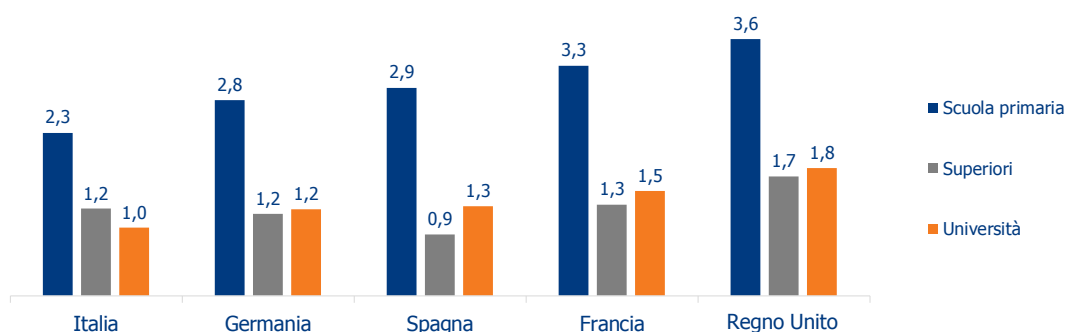


Figura 17. Spesa pubblica per istruzione (% sul PIL), 2014. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2018

### C. Energie delle dimensioni

Le imprese italiane hanno un **problema dimensionale** che limita le potenzialità del tessuto competitivo. Si osserva, infatti, una diretta correlazione fra classe dimensionale dell'impresa ed Energia del sistema (produttività multifattoriale). Questo può avere diverse spiegazioni, prima fra tutte quella che al crescere della dimensione dell'impresa si rende necessario un **processo di managerializzazione**, di definizione delle strutture operative, delle responsabilità e della catena di comando (una delle principali componenti dell'energia del sistema è, infatti, data dalla managerializzazione stessa).

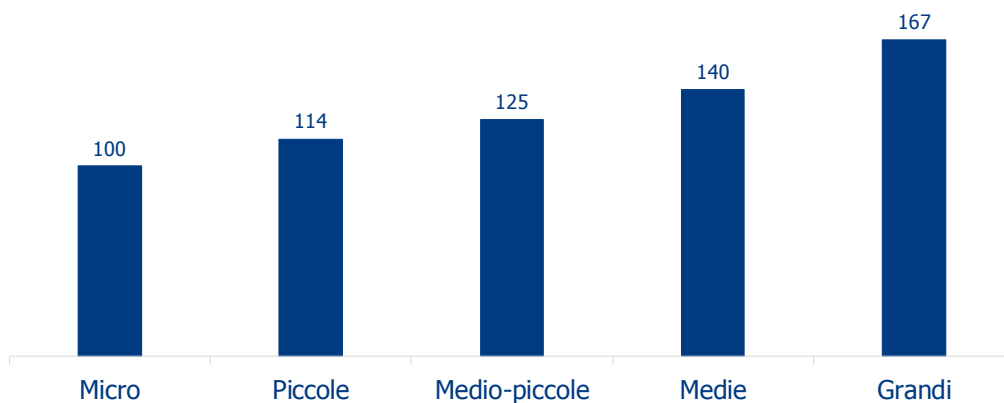


Figura 18. Energia del sistema (MFP) per classe dimensionale (intero campione europeo) (valore indice, micro=100), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AMADEUS, 2018

In figura 19 viene riportato l'efficacia del fattore lavoro, calcolato come valore aggiunto orario su costo del lavoro orario, per classe di dimensione aziendale. Si osserva come le imprese italiane operanti nel settore manifatturiero – in arancione – risultino meno efficaci sia per la categoria dimensionale micro (da 1 a 9 addetti), sia per le piccole imprese (10-19 addetti) che per le medio-piccole imprese (da 20 a 49 addetti). Inoltre emerge una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa ed efficacia del lavoro.

Detto in altre parole: il nostro tessuto economico è costituito in maniera maggiore da piccole-medie imprese che sono meno produttive rispetto alle controparti internazionali. Abbiamo una parte consistente del tessuto economico che esprime performance peggiori rispetto alle imprese competitor estere.

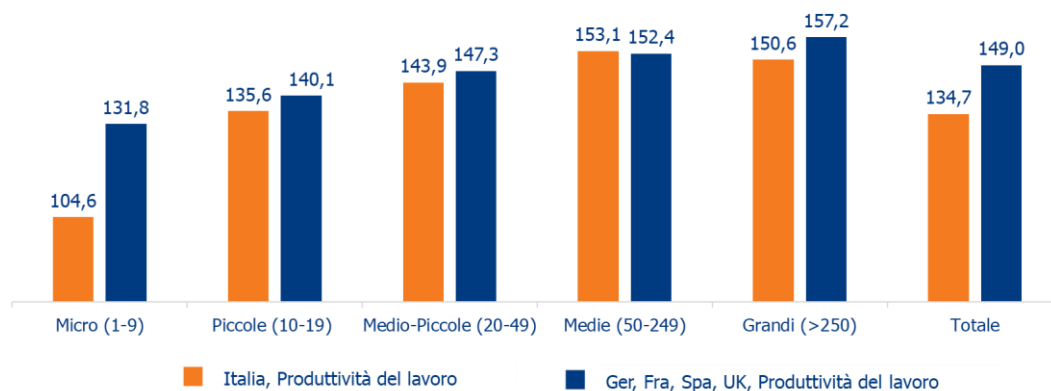
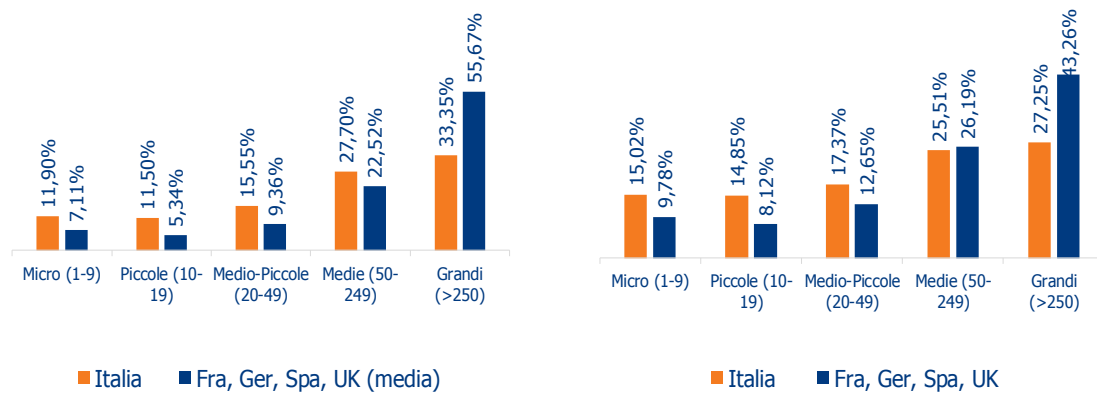


Figura 19. Produttività del lavoro per dimensione dell'impresa nel settore manifatturiero (Valore aggiunto orario su costo del lavoro orario, 2014). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati SBS Eurostat 2018

Nelle figure seguenti si evidenzia l'importanza che le PMI ricoprono nel nostro sistema economico: le piccole e medie imprese sono responsabili di quasi il 40% del valore aggiunto prodotto da tutto il comparto manifatturiero italiano (vs il 22% medio di Francia, Germania e Spagna) e impiegano quasi il 50% degli occupati complessivi nel settore (vs il 30% medio di Francia, Germania e Spagna).

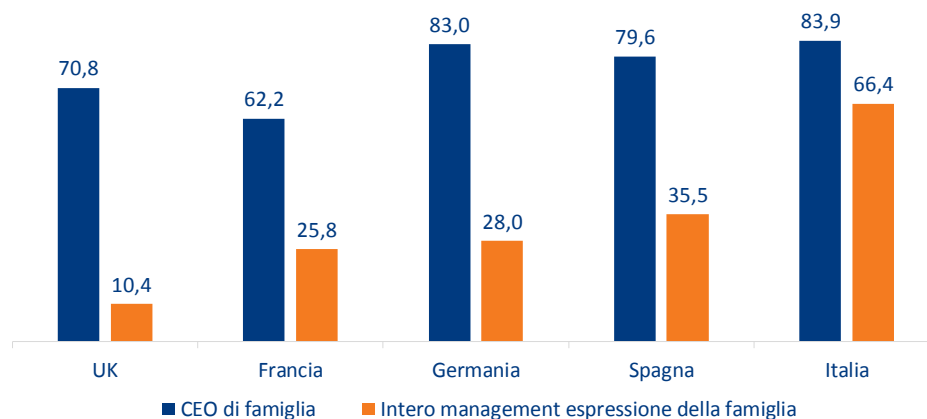


**Figura 20.** Distribuzione degli occupati per classe dimensionale, manifattura (percentuale sul totale degli occupati nel settore), 2014 (a destra) e valore aggiunto delle imprese per classe dimensionale, manifattura (percentuale sul totale del valore aggiunto prodotto), 2014 (a sinistra). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018*

#### D. Energie manageriali

La dimensione d'impresa influenza anche la qualità del management, che risulta penalizzante se confrontata con i risultati ottenuti dai peer europei.

Come viene riportato nel grafico in figura 21, le imprese familiari italiane non si distinguono tanto per la prevalenza di CEO come espressione della famiglia di controllo, che risulta essere in linea con gli altri paesi europei. La differenza risiede nel numero di imprese familiari in cui l'intero management è espressione della famiglia: quasi il 70%.



**Figura 21.** Analisi del management nelle imprese familiari (% del totale), 2014. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EFIGE e Chicago Booth 2018*

Il dato, in sé, non rappresenta certamente un problema. Il nostro tessuto economico e la storia dell'impresa italiana sono fondati sulla piccola azienda familiare, ed esistono molti casi di imprese familiari che hanno raggiunto traguardi di eccellenza mondiale. La criticità si rileva quando si osserva la competenza manageriale media di questo tipo di imprese.

Dall'analisi effettuata dal World Management Survey emerge come il ritardo accumulato dalle imprese italiane nasca (o sia anche dovuto) da una **minor qualità dei processi manageriali**.

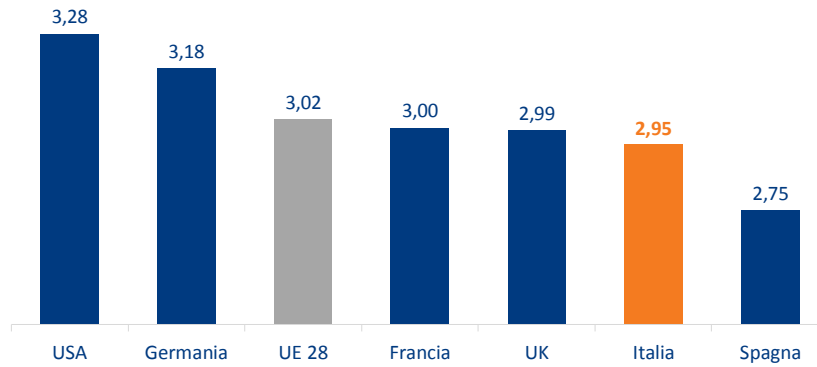


Figura 22. World Management Survey, punteggio complessivo, media nazionale (punteggio relativo, 1=minimo, 5=massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati WMS, 2018

Questo ritardo è diffuso in tutti e quattro i pilastri considerati nell’analisi: le imprese italiane si posizionano al di sotto della media in ognuno di esso.

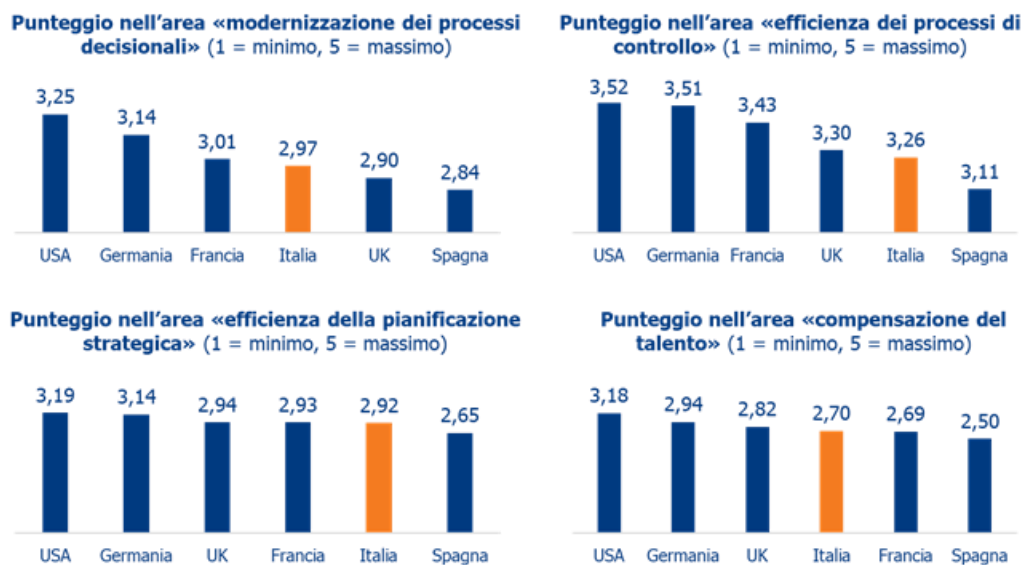


Figura 23. World Management Survey, punteggio complessivo, media nazionale (punteggio relativo, 1=minimo, 5=massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati WMS, 2018

Le imprese familiari con CEO familiare sono le imprese che ottengono il punteggio più basso. Da notarsi che il campione non è limitato alle imprese italiane, bensì ad imprese localizzate in 35 paesi. La scarsa managerializzazione delle imprese familiari è un fenomeno diffuso. La criticità italiana non è tanto nella “peggiore qualità”, ma nell’eccessiva diffusione.

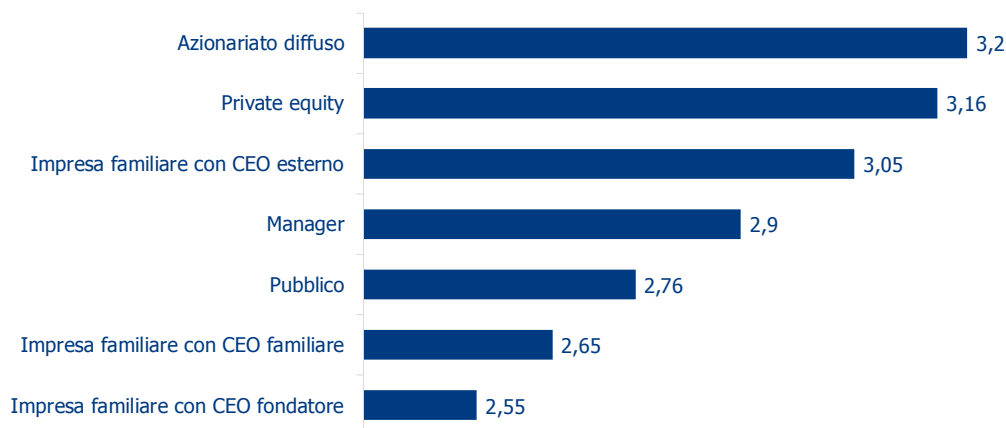


Figura 24. A World Management Survey, punteggio complessivo per tipologia di ownership (punteggio relativo, 1 = minimo, 5 = massimo), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati WMS, 2018

### In sintesi:

- Siamo il Paese dell’area dell’Euro che è cresciuto meno e che crescerà meno;
- Per colmare il gap, dobbiamo crescere più degli altri;
- Come? **Agendo sull’Energia del Sistema.**

In particolare, le imprese e le istituzioni dovrebbero perseguire i seguenti obiettivi:

- Più **meritocrazia**, meno familismo;
- Più investimenti in **capitale umano**, soprattutto giovani e donne;
- Più **donne** nel mercato del lavoro;
- Alternanza scuola-lavoro e **politiche attive** per i giovani;
- Più spese in **formazione** dei lavoratori e in **tecnologie digitali**.

## 2. Peculiarità e modalità di espressione delle giovani donne Millennials

Le donne Millennials, in Italia, sono più di 5 milioni, pari all’**8% della popolazione**. A livello macro, si osservano alcune peculiarità che le contraddistinguono: il 25% di loro sono laureate, mentre il 19% si sono fermate alla scuola dell’obbligo; 1 su 4 è sposata mentre il 57% vive ancora con i genitori<sup>6</sup>.

Interrogate sui propri **valori di riferimento**, le giovani donne italiane attribuiscono maggiore importanza alla propria personalità che all’aspetto, comunque giudicato estremamente importante. Più della metà delle Millennials considera la relazione con sé stessa positiva e soddisfacente; il 23% lo giudica però in modo negativo.

“**Essere sé stessi**” e “**libertà**” sono tra i concetti maggiormente associati alla self-expression dalle Millennials. Inoltre, per loro “self-expression” è sinonimo di non dover

<sup>6</sup> Dalla ricerca di mercato “Self-expression per le Millennials italiane”, condotta da Kantar per KIKO. Fonte: Istat, 2017.



modificare il proprio comportamento per adeguarsi a regole sociali. Il supporto alla self-expression proviene maggiormente dal partner, seguito dalla figura materna e dalle amiche, mentre il capo rappresenta l'ostacolo maggiore.

Le Millennials affermano di poter esprimere al meglio loro stesse in famiglia e in amore. La cura di sé (27%) e gli hobby (21%) rappresentano gli ambiti dove riescono ad esprimere meglio loro stesse seguite da musica (13%) e arte (10%).

Allargando la lente di ingrandimento per cercare di cogliere le sfumature che attraversano le donne Millennials si possono individuare **otto modalità differenti di self-expression**, sulla base di quattro principali direttrici di analisi riassumibili nelle dicotomie: self-sociale e pensare-fare.

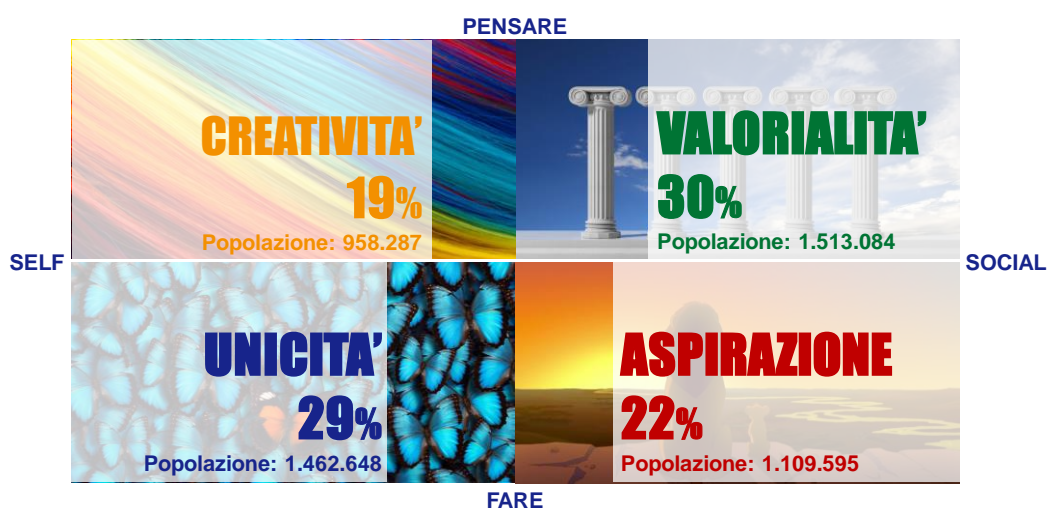


Figura 25. Declinazioni della self-expression delle donne Millennials. Fonte: ricerca di mercato "Self-expression per le Millennials italiane", condotta da Kantar per KIKO, 2018

All'interno delle Millennials creative (19% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Libera** (7% del totale). Dotata di forte personalità, creativa e idealista. Studentessa universitaria, single, vive nel centro Italia. Si trucca tutti i giorni in modo leggero e acquista i prodotti make-up in diverse tipologie di negozi, soprattutto in store specializzati. Quando si trucca, ascolta maggiormente i consigli delle amiche e dei make-up artist. La causa sociale che sostiene maggiormente è la lotta alla violenza di genere. Il libro più rappresentativo è "Piccole Donne" di L. M. Alcott, il brand in cui si riconosce di più "Dove" e la celebrity in cui si immedesima è Bebe Vio.
- **Aperta** (12% del totale). Celebrale, open-minded, aperta al cambiamento e a superare i propri limiti. Questo tipo di donna è solitamente laureata e impiegata a tempo pieno, vive in una città del nord-est con il marito/compagno. Dopo aver letto vari consigli sulle riviste specializzate e ascoltato le commesse in negozio, sceglie e acquista online i prodotti make-up adatti a truccarsi in modo leggero ogni mattina. Il suo impegno sociale è rivolto a cause come la redistribuzione della ricchezza, il sostegno ai paesi in via di sviluppo e ai rifugiati. Il libro più rappresentativo è "Hunger Games" di S. Collins, il brand in cui si riconosce di più "Zalando" e la celebrity in cui si immedesima è Bebe Vio.

All'interno delle Millennials valoriali (30% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Ambiziosa** (13% del totale). È una donna realizzata e di successo, votata al raggiungimento dei propri obiettivi e molto sicura di sé. Imprenditrice, è laureata e vive al sud con il marito e i figli. Ascolta i preziosi consigli della figlia adolescente sul mondo make-up e cerca di far propri i segreti alle celebrities. Usa un trucco elaborato per tutti i giorni e acquista i prodotti make-up per realizzarlo principalmente in profumeria. Le pari opportunità sono importanti per lei: la discriminazione di genere va combattuta ed eliminata. Il libro più rappresentativo è “L'amica geniale” di E. Ferrante, il brand in cui si riconosce di più “L'Oreal” e la celebrity in cui si immedesima è Clio MakeUp.
- **Indipendente** (17% del totale). Diretta e genuina, non si lascia condizionare e tende a sfidare le convenzioni. È sposata con figli, vive nel sud Italia ed è impiegata a tempo pieno. Si trucca solo in occasioni speciali e acquista i suoi prodotti in farmacia o profumeria su consiglio delle commesse. Il suo impegno sociale è rivolto a combattere la violenza sulle donne sostenendo i movimenti contro la violenza di genere. Il libro più rappresentativo è “Via col vento” di M. Mitchell, il brand in cui si riconosce di più “Nike” e la celebrity in cui si immedesima è Selvaggia Lucarelli.

All'interno delle Millennials uniche (29% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Diversa** (11% del totale). Diversa, ribelle e creativa. Impiegata a tempo pieno, vive al sud e ha conseguito un Master dopo l'università. Per i suoi make-up elaborati preferisce acquistare prodotti online conosciuti grazie ai tutorial online delle youtuber più famose. È attenta all'ambiente e per questo sostiene le cause legate a questo tema appoggiando i movimenti a sostegno. Il libro più rappresentativo è “Il giovane Holden” di J.D. Salinger, il brand in cui si riconosce di più “Nespresso” e la celebrity in cui si immedesima è Samantha Cristoforetti.
- **Egocentrica** (18% del totale). Consapevole e disposta a superare i propri limiti; accetta il cambiamento ed è capace di trasformare i propri difetti in pregi. È laureata, vive nel centro Italia ed è impiegata a tempo pieno. Usa un trucco leggero, che acquista in profumeria e negozi specializzati. Ascolta i consigli di sua figlia esperta di make-up. Non è particolarmente legata a una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Via col vento” di M. Mitchell, il brand in cui si riconosce di più “Motivi” e la celebrity in cui si immedesima è Clio MakeUp.

All'interno delle Millennials aspirazionali (22% del totale) ricadono le seguenti tipologie di donna:

- **Normale** (11% del totale). Buona, amichevole, premurosa e generosa. Vive nel nord-est, non ha frequentato l'università ed è casalinga. Non usa mai il trucco, se lo fa è solo per un'occasione speciale. Acquista al supermercato i prodotti make-up dopo aver ascoltato attentamente i consigli delle commesse nei negozi. Non è particolarmente vicina una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Il diario di Bridget Jones” di H. Fielding, il brand in cui si riconosce di più “Barilla” e la celebrity in cui si immedesima è Cristiana Capotondi.
- **Provocatoria** (11% del totale). Sfida le convenzioni e i propri limiti. Dimostra coraggio e ama la libertà. Sposata, vive nel nord-ovest e fa la casalinga. Non usa quasi

mai il trucco; i prodotti che possiede li ha acquistati al supermercato o in farmacia. Se ha bisogno di un consiglio sul make-up si ispira alla youtubers o alle celebrities. Non è particolarmente vicina a una causa sociale, ma le sostiene in generale. Il libro più rappresentativo è “Anna Karenina” di L. Tolstoj, il brand in cui si riconosce di più “Ikea” e la celebrity in cui si immedesima è Vanessa Paradiso.

### 3. I consumi nell’era della digitalizzazione e il ruolo dei retailers

Il fenomeno della digitalizzazione sta cambiando in modo profondo e irreversibile le modalità in cui gli individui si informano, comunicano, interagiscono, scelgono e acquistano. Tale processo abilita la nascita di un nuovo individuo in tutte le sue sfaccettature e tutti i suoi ruoli: cittadino, lavoratore, consumatore. A fronte di questo processo di trasformazione, è necessario che anche le imprese si trasformino per tener conto delle **nuove esigenze e preferenze dell’individuo**. I retailers, in particolare, giocano un ruolo chiave nel ridisegnare questa relazione in quanto interfacce finali del processo di vendita.

Il tessuto imprenditoriale italiano, come visto nel paragrafo 1, è in ritardo per quanto riguarda l’offerta di servizi di e-commerce ai consumatori: solo il 13% delle imprese ha approcciato l’online come canale di vendita, contro una media europea del 20%. Il settore F&B, e in particolare la GDO, è caratterizzata da una resistenza da parte del consumatore nei confronti degli acquisti online. Di conseguenza, i retailer sono chiamati ad interrogarsi su come il **digitale influenzerà la relazione negozio-consumatore** tenendo in considerazione questa importante variabile.

Una strategia di marketing che si rivolge al “consum-attore” digitale non può prescindere dalla creazione di un nuovo paradigma per costruire **valore e fedeltà alla Marca**, attraverso la soddisfazione dei bisogni fondamentali e quotidiani delle persone. Una strategia di relazione è vincente se: sviluppa la domanda nel terreno delle persone; porta il brand nei territori del cliente; instaura con il cliente un dialogo nei suoi luoghi di riferimento. I fattori critici di successo risiedono nel costruire e veicolare efficacemente un’identità di insegna e nella creazione di un **legame di valore continuativo** con il consumatore.

La rete emerge sempre più come strumento in grado di influenzare le scelte di acquisto di beni alimentari, nonostante il consumatore sia ancora fortemente legato ai negozi e ai media tradizionali. Il customer journey risulta essere sempre più influenzato da una **strategia omnichannel**, che richiede da una parte una diversificazione e una razionalizzazione dei touch point, attraverso cui l’insegna entra in contatto con il consumatore, e allo stesso tempo una gestione centralizzata e coordinata dei flussi di informazione registrati.

In conclusione, vi sono alcune **regole** da seguire per abbracciare il processo di trasformazione in atto e approcciare il nuovo **consumatore digitale**<sup>7</sup>:

1. **Be invisible**: nascondere la complessità tecnologica agli occhi del consumatore;
2. **Be seamless**: adottare una strategia di coordinamento e razionalizzazione dell’omnicanalità;

---

<sup>7</sup> Tratte dal libro, “Retail 4.0” di P. Kotler e G. Stigliano, in uscita il 30 ottobre 2018.

3. **Be a destination:** vendere esperienze, diventare una destinazione;
4. **Be loyal:** costruire e veicolare piattaforme valoriali;
5. **Be personal:** inseguire la personalizzazione di prodotti e servizi attraverso una lettura intelligente dei dati;
6. **Be a curator:** diventare un curatore dell'assortimento, concentrare l'attenzione sulla qualità piuttosto che la quantità;
7. **Be human:** essere umani in un'ottica di modalità in cui approccio il consumatore (servizio), contributo al progresso sociale e comunitario attraverso la propria attività (società) e monitoraggio e riduzione degli impatti della propria attività sulla società e sull'ambiente circostanti (sostenibilità);
8. **Be boundless:** uscire dai confini tradizionali del punto vendita;
9. **Be exponential:** aprirsi a logiche di contaminazione creativa ed open innovation;
10. **Be brave:** inseguire il cambiamento e l'innovazione abbracciando una certa dose di coraggio.

---

Le analisi qui proposte saranno ulteriormente sviluppate nei prossimi mesi e contenute nel Rapporto della settima edizione dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti. I contenuti finali del percorso saranno infine presentati in occasione del **Forum finale** del prossimo **16 novembre 2018**, presso l'Hotel Magna Pars di Milano.

Per maggiori informazioni vi invitiamo a visitare il sito [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu).