

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

Corso di Laurea magistrale in

Marketing e Comunicazione di Impresa

**Marketing Automation e
umanizzazione dei brand:
avversari o complici?**

Relatore

Prof.

Federico Brunetti

Laureanda

Alessia Pisaniello

Matricola VR 463712

Anno Accademico 2021/22

Indice

Introduzione.....	1
CAPITOLO I.....	5
Lo scenario postmoderno: effetti su consumatori e aziende.....	5
1.1. L'era postmoderna: cenni introduttivi.....	5
1.1.1. Gli effetti della digitalizzazione	6
1.1.2. Gli effetti della pandemia	9
1.2. Il consumatore postmoderno.....	10
1.2.1. Le caratteristiche del consumatore postmoderno	11
1.2.2. I bisogni identitari dei post-consumatori	23
1.3. Le sfide delle aziende nella postmodernità.....	27
1.4. Tabella riassuntiva degli effetti su consumatori e aziende	36
CAPITOLO II	39
La Marketing Automation.....	39
2.1. Origini	39
2.2. Definizione e funzionalità	42
2.3. I vantaggi.....	48
2.3.1. Maggiore efficienza nella gestione delle operazioni di marketing	51
2.3.2. Migliore Lead Management	53
2.3.3. Integrazione delle funzioni aziendali: RevOps	57
2.3.4. Maggiore precisione nella segmentazione	60
2.3.5. Benefici per il calcolo del ROMI.....	63
2.4. Iter di adozione della Marketing Automation	67
2.5. Strumenti di Marketing Automation.....	72
2.5.1. E-mail marketing.....	74
2.5.2. Social Media.....	80
2.5.3. Chatbot.....	83
2.5.4. Push notification.....	89
2.6. Piattaforme di Marketing Automation.....	97
2.6.1. Dalla teoria alla pratica: esempi con Hubspot.....	102
2.7. Le sfide dell'automazione del marketing	136
2.7.1. Mancanza di know-how e di risorse specializzate	137
2.7.2. Rischio di sottoutilizzo della piattaforma.....	139

2.7.3. Opposizione da parte delle risorse umane	140
2.7.4. Resistenza dei consumatori	141
CAPITOLO III.....	146
L'automazione del marketing vs l'umanizzazione del brand	146
3.1. Presentazione degli human brands.....	146
3.2. Perché l'umanizzazione è così importante: tesi a sostegno.....	151
3.2.1. Focus: l'importanza dell'umanizzazione del brand nell'era digitalizzata	155
3.3. La costruzione di un human brand tramite la Brand Identity	165
3.3.1. Brand Personality e human traits.....	173
3.3.2. Stereotype Content Model e Human Brand Model.....	176
3.3.3. Firm of Origin (FOO)	182
3.4. La gestione di un brand umano	189
3.5. Be human: limiti e supporto della Marketing Automation	193
3.5.1. Conoscenza del consumatore.....	193
3.5.2. Conversazioni umane tra il consumatore e il brand	201
3.6. Marketing 5.0.....	219
CAPITOLO IV	226
Marketing Automation e human brand: indagine presso i consumatori e una proposta di convivenza.....	226
4.1. Obiettivo e metodologia dell'indagine	226
4.2. La percezione umana dei consumatori sulle comunicazioni automatizzate.....	230
4.3. Differenze nei risultati in base al grado di alfabetizzazione del marketing	240
4.3.1. Interviste in profondità: il parere sui questionari degli esperti e dei non esperti	242
4.4. Implicazioni manageriali: umanizzazione e automazione possono convivere	251
4.4.1. Un approccio ibrido	252
4.4.2. Differenziare prodotti, clienti e mercati	256
4.4.3. Employer Branding.....	260
Conclusioni.....	264
Bibliografia	267
Sitografia.....	271
Indice delle figure.....	274

*A Belfagor,
la stella più bella e luminosa
che mi guarda da lassù.*

Introduzione

Il seguente elaborato si svilupperà per rispondere alla domanda: “la Marketing Automation e l’umanizzazione dei brand: avversari o complici?”. Le ipotesi di partenza, che hanno guidato la stesura, sono due: in primis che le comunicazioni automatizzate vengano percepite in media con un basso livello di umanizzazione da parte dei consumatori e, in secondo luogo, che le percezioni sull’umanità di queste comunicazioni si differenzino in base al livello di alfabetizzazione e di competenza della persona nel settore del marketing. In seguito all’esplorazione di ricerche secondarie e all’impiego di indagini per ottenere dati primari, la risposta al quesito di partenza è che sì, l’automazione del marketing e l’umanizzazione non solo possono convivere in complicità, ma anzi devono farlo. Per tali ragioni, l’elaborato continuerà indagando, insieme alla collaborazione di figure esperte in marketing automation, delle soluzioni utili alle aziende per fare uso dell’automazione e allo stesso tempo migliorare la propria percezione umana agli occhi dei consumatori.

L’elaborazione della tesi si estenderà intorno a quattro capitoli, seguendo un funnel: nel primo capitolo verrà indagata approfonditamente l’attuale epoca storica, l’era postmoderna, evidenziando i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e le sfide poste a capo delle aziende per accontentare i nuovi consumatori postmodernisti; alla fine del primo capitolo emergeranno delle difficoltà nella gestione delle attività di marketing da parte delle aziende, difficoltà che possono essere superate grazie a due soluzioni: il ricorso all’automazione del marketing e all’umanizzazione del brand; i due capitoli successivi sono stati dedicati rispettivamente all’automazione del marketing e all’umanizzazione dei brand, approfondendo caratteristiche, implicazioni, processi, teoria e operatività manageriale; infine, l’ultimo capitolo andrà a dare risposta, anche alla luce delle ricerche emerse in letteratura accademica, tramite un questionario e sei interviste in profondità, al quesito di partenza.

Più nello specifico nel primo capitolo verrà presentato il contesto di riferimento attuale, il focus sarà posto sull’epoca post-moderna e su come la caratteristiche di quest’ultima siano state accentuate dalla pandemia. In particolar modo, si vedrà come i

consumatori necessitano di punti di riferimento, di trasparenza e umanità nelle comunicazioni, ma anche di velocità, immediatezza e continuità. Dal lato aziendale, però, offrire comunicazioni personalizzate, tempestive, accurate su diversi touchpoints senza interruzioni e per un numero di persone sempre maggiore – data la digitalizzazione – diviene sempre più difficile da gestire. La soluzione alle richieste dei consumatori e alle esigenze gestionali dell'azienda trova rifugio nella Marketing Automation (MA).

Per questo, il secondo capitolo sarà dedicato all'automazione del marketing. Dopo aver parlato delle origini e delle sue caratteristiche, il capitolo si focalizzerà sulle soluzioni offerte e sui vantaggi della MA per rispondere allo scenario attuale. Per un approccio dimostrativo e concreto, verranno presentati alcuni esempi pratici di casi applicativi tramite una delle principali piattaforme di Marketing Automation: HubSpot. Nonostante gli incredibili benefici, questa metodologia ha anche delle importanti sfide da affrontare, tra cui quella di interfacciarsi con i consumatori che potrebbero risentire di un approccio disumanizzante.

Nel terzo capitolo, la narrazione sulla Marketing Automation continuerà quindi intrecciandosi con un altro topic emerso nell'analisi dello scenario attuale del primo capitolo: l'importanza dell'umanizzazione del brand. Dopo una breve introduzione sulla dimensione umana del brand e su come costruirla lavorando sulla brand identity, il capitolo proseguirà analizzando il supporto e i limiti che la MA può presentare nel tentativo di umanizzazione del brand. Questa analisi verrà affrontata su due fronti: analisi del consumatore e comunicazione. Su entrambi i fronti sono presenti sia impatti positivi e sia impatti negativi della MA: per questo motivo, la conclusione del capitolo verterà sul futuro della MA e su come questo vada proprio nella direzione di ridimensionare i suddetti limiti, tramite tecnologie sempre più avanzate – la cosiddetta umanizzazione delle tecnologie – e tramite un Marketing sempre più equilibrato tra dimensione umana e tecnologica, che Kotler ha definito Marketing 5.0.

L'ultimo capitolo verterà invece sulla percezione dei consumatori: tramite l'impegno di un questionario e di sei interviste, le indagini hanno avuto lo scopo di capire come le comunicazioni automatizzate vengono percepite dai consumatori, se le ritengono

abbastanza umane o meno e se si rendono conto che dietro l'alta personalizzazione dei messaggi vi è un software e non un brand particolarmente attento. I risultati emersi dalle indagini – insieme alle ricerche secondarie precedenti – e il confronto con alcuni esperti nel settore, condurranno alla soluzione che le due dimensioni devono necessariamente convivere. Le ipotesi iniziali sono state confermate, seppur non con risultati schiacciati, motivo per il quale la parte finale del presente capitolo si è focalizzata su delle proposte di convivenza tra dimensione umana del brand e il ricorso agli strumenti di automazione, nella consapevolezza che nell'attuale era è impossibile rinunciare ad una delle due.

La conclusione dell'elaborato sarà esplicitata tramite un ragionamento finale: se l'automazione – e i derivati delle tecnologie avanzate – possono convivere con l'umanizzazione dei brand, è possibile che, invece, in un futuro remoto diventeranno avversari e che le tecnologie prenderanno il sopravvento sull'uomo?

CAPITOLO I

Lo scenario postmoderno: effetti su consumatori e aziende

1.1. L'era postmoderna: cenni introduttivi

L'inizio dell'epoca postmoderna può essere collocato orientativamente tra la fine degli anni 60 e l'inizio degli anni 70 (Brown, 1993), come un fenomeno nato in risposta alla precedente epoca moderna. Più che in risposta, si potrebbe dire che il movimento postmodernista si identifica come un allontanamento dall'epoca precedente (Brown, 1993): mentre la modernità era caratterizzata da fiducia nella verità scientifica, nel futuro e nella razionalità; la società postmoderna si sradica da qualsiasi verità assoluta per adattarsi all'incertezza, al mistero e all'ambiguità. Volendo analizzare più nel dettaglio la transizione tra le due epoche, è opportuno porre il focus sui periodi storici in cui sono inserite e sugli eventi che le hanno causate: la modernità, prodotto dell'Illuminismo del Settecento, abbracciava il progresso, la scoperta scientifica, e contrastava l'irrazionalità della religione, – stando ai paradigmi che la governano – in questa epoca tutto poteva essere preveduto e dunque controllato e pianificato; l'epoca postmoderna prende le mosse da alcune crisi politico-sociali ed economiche: l'idea di progresso e la fiducia nella scienza iniziano a essere messi in discussione dopo il susseguirsi di alcuni eventi quali campi di sterminio, inquinamento, neocolonialismo, crisi economiche, armi nucleari, cibi transgenici (Shams, 2013).

Le carte in tavola si ribaltano e questo senso di sfiducia inizia ad investire tutti gli ambiti della vita, caratterizzando la postmodernità per la sua “multidisciplinarietà” (Brown, 2006): archeologia, teologia, zoologia, sociologia, architettura, letteratura, politica, antropologia, economia, marketing.

Il marketing risulta essere una delle discipline maggiormente influenzate dalle caratteristiche post-moderne, sebbene l'impalcatura della materia abbia derivazioni senz'altro moderne: basti pensare a tutti gli strumenti di pianificazione e controllo quali la PESTEL, la SWOT analysis, la BCG, le matrici di Ansoff, le 5 forze di Porter, la piramide dei bisogni di Maslow, le celeberrime 4 P del marketing.

Indice di questa significativa influenza del postmodernismo sono tutta una serie di panacee del marketing che possono essere considerate sinonimi e prodotti stessi dell'era post moderna: il Micromarketing, il Neo Marketing, il Relationship Marketing, il Guerriglia Marketing, il Database Marketing sono sintomatici di come il postmodernismo abbia influenzato il pensiero accademico, inserendo all'interno della disciplina non poche note di individualismo, di unicità, diversità, dell'idiosincrasia dell'individuo, rifiutando un marketing basato su masse di consumatori, o comunque target consistenti di essi (Brown, 1993).

Tuttavia, bisogna specificare che l'era postmoderna – sebbene abbia avuto influenze notevoli e abbia causato scontri nel mondo dell'accademia – ha avuto la sua risonanza soprattutto perché ha causato effetti principalmente sui consumatori, enfatizzati dall'era della digitalizzazione, e più di recente dalla pandemia.

1.1.1. Gli effetti della digitalizzazione

Molti autori hanno notato come l'era di Internet non abbia fatto altro che enfatizzare alcune tendenze postmoderniste dei consumatori (Simmons, 2008).

Infatti, come si potrà approfondire successivamente, la personalizzazione dell'offerta, l'individualismo, la spontaneità, la personalizzazione e la forte frammentazione – oltre ad essere caratteristiche portanti dell'epoca postmoderna – sono allo stesso tempo tutte peculiarità dell'era internet e dell'offerta dei social media e del *m-commerce*.

L'era dei social media può essere vista come una forza liberatrice del postmodernismo, andando ad accelerare e potenziare gli effetti di quest'ultimo: infatti, i social media sono un *palcoscenico dell'individualismo*, dove ognuno esprime liberamente ciò che ha dentro, senza freni ed esprimendo anche le più profonde crisi.

Allo stesso tempo, la digitalizzazione ha acuito la *frammentazione* dei touchpoint, dando origine a diversi punti di contatto e fonti di intrattenimento: app, video sharing, piattaforme streaming, canali tv, programmi televisivi riproposti sui social media, e potrebbe continuare un elenco numeroso.

Con un appropriato rimando al mondo dei social, si può citare la *perdita di impegno* dovuta alla sfiducia nelle principali istituzioni scientifiche e politiche, accentuata dalla velocità, dall'immediatezza, dalla facilità e dall'elevata accessibilità del mondo digitale.

Crolla la certezza, la fede in un'unica verità, qualsiasi essa fosse, e prende il sopravvento il caos, la post-verità¹ e il pluralismo delle opinioni: anche qui gioca un ruolo non indifferente l'ecosistema dei social network dove l'utente può viaggiare in diversi mondi, scoprirne le caratteristiche, fare proprie le opinioni e dire la sua, contribuendo ad un circolo virtuoso di tolleranza e accettazione delle diversità. Prendono piede in questo contesto le nicchie di mercato che hanno la possibilità di esprimersi sui social, e in particolar modo sui blog online che organizzano informazioni intorno a dei temi che sono accessibili agli utenti e danno l'opportunità di far partecipare i lettori, tramite reaction, commenti e opinioni.

La sfiducia è accompagnata anche da una sorta di scetticismo nei confronti dei brand e delle relazioni offline: le aziende hanno capito che bisogna interagire con gli individui anche nel mondo virtuale, dove l'immediatezza e il rapporto *one-to-one* scoraggiano il senso di

¹ La post-verità può essere definita come un argomento messo in discussione, in un'epoca in cui sembra non ci sia più nulla di vero ma solo una serie di argomentazioni che, influenzate dall'emotività, vengono diffuse nella società senza essere prima verificate, portando l'opinione pubblica a credere anche a cose non vere.

smarrimento e incrementano la fidelizzazione. In questo ambito, oltre l'utilizzo dei profili social aziendali, si può annoverare anche la diffusione del m-commerce e delle pratiche di *geofencing* e *geotargeting*² per offrire alle persone uno spazio di confronto diretto e real-time e l'accesso a contenuti e offerte personalizzate (Simmons, 2008).

Un'altra frontiera della digitalizzazione che combacia con le necessità postmoderniste, può essere individuata nella cosiddetta big data analysis: i touchpoint si moltiplicano, l'accessibilità è quasi illimitata e tutto questo si traduce in una marea di informazioni che gli utenti rilasciano in giro sul web. Dalla social listening alle più accurate metodologie di analisi antropologica delle community online, come la *netnografia*³, ci sono tutta una serie di strumenti che consentono agli esperti di marketing di conoscere e discernere quanto più possibile la complessità che caratterizza il consumatore postmoderno, con l'obiettivo di dar lui ciò che desidera per diminuire il senso di sfiducia.

Sempre nell'ambito della community online, è interessante osservare come il web dia modo ai consumatori di esprimere la propria individualità ma allo stesso tempo esprimerla in gruppi omogenei e partecipare quindi ad un fenomeno che nel postmodernismo si configura come quello delle neo-tribù.

In questi casi, la digitalizzazione ha fornito un terreno fertile per gli esperti di marketing per poter entrare in contatto con i consumatori postmodernisti, e soprattutto capire come incontrare le loro esigenze – sia individualmente che collettivamente – nonostante il senso di sfiducia che li pervade.

² Con geofencing e geotargeting si fa riferimento a tutte quelle attività di push marketing che utilizzano la tecnologia GPS per mandare messaggi personalizzati ai device dei consumatori che si trovano in un arco di oltre 50 km dal sito di interesse (geotargeting) o anche a minore distanza (geofencing).

³ La netnografia è definita come un metodo di ricerca qualitativo che consiste nell'analizzare le conversazioni online dei consumatori, il cosiddetto passaparola, intorno ad un brand o ad un prodotto, tramite l'osservazione diretta ma non intrusiva. <https://www.etnografiadigitale.it/netnografia/>

1.1.2. Gli effetti della pandemia

Se da un lato l'era della digitalizzazione ha contribuito a enfatizzare alcune caratteristiche, dall'altro ha anche fornito dei validi strumenti per smussare alcuni punti critici del comportamento postmodernista; invece, il periodo storico nel quale questo elaborato si configura non ha certo aiutato gli esperti di marketing a ridimensionare alcuni elementi non favorevoli.

I connotati non favorevoli del postmodernismo risiedono nell'incertezza, nella catastrofe, nel tracollo intellettuale; infatti, se esiste una parola giusta per descrivere il postmodernismo quella parola è crisi (Brown, 2006).

Uno studio condotto da Eurofound (Eurofound, 2022) durante il biennio 2020/2022, ha sottolineato come in Europa il senso di sfiducia nelle istituzioni abbia seguito generalmente un trend in salita, toccando picchi del -13% con particolare riguardo nei confronti dei governi nazionali e del Sistema Sanitario. Anche l'Istat sottolinea questo punto cruciale, delineando l'Italia come uno dei paesi europei nel quale l'incertezza e la sfiducia sono aumentati in modo più consistente.

La già preesistente sfiducia del postmodernismo è stata difatti amplificata con l'arrivo della pandemia. Non pochi studi hanno evidenziato questo fattore, ponendo al centro dell'attenzione un'emergenza sociale da tutti i punti di vista, marketing compreso.

Infatti, questo senso di smarrimento si riversa senza ombra di dubbio nei rapporti con i brand: i consumatori postmoderni dopo le crisi sanitarie, sociali e politiche che stanno attraversando, pretendono che i brand lavorino per alleviare il loro stress. È un lavoro che le aziende devono fare subito: la dodicesima edizione del report di Havas Group parla proprio di *The age of cynicism*; infatti, sottolinea numeri interessanti per i brand in merito alle conseguenze che la pandemia ha avuto sul loro rapporto con i consumatori (Havas Group, 2021):

- agli intervistati non interesserebbe se il 75% dei brand esistenti scomparisse;
- il 71% dei consumatori è stanco delle promesse non rispettate da parte delle aziende;

- solo il 47% dei brand è ritenuto affidabile;
- il 73% dei consumatori è scoraggiato e crede che le aziende debbano agire immediatamente.

Bisogna rispondere a questi numeri, i brand devono entrare in campo e iniziare a lavorare sodo: si devono proporre come punto di riferimento in questa crisi di identità, in questo caos e crollo della ragione, il brand deve mostrare una forte identità per rassicurare il consumatore in seguito agli eventi più recenti (Assirm, 2021). Per farlo, come anche il marketing moderno prima ci ha insegnato, è importante conoscere bene il proprio consumatore.

1.2. Il consumatore postmoderno

La teoria del comportamento del consumatore ha subito un'evoluzione che ha interessato il marketing a partire dagli anni 60, quando i ricercatori si sono resi conto che l'atteggiamento dei consumatori non poteva essere più analizzato seguendo un modello di razionalità.

Il modello della razionalità economica è stato pian piano sostituito da nuovi elementi di complessità quali elementi psicosociali-culturali del consumatore. Il nuovo modello va oltre le caratteristiche demografiche e inizia a considerare l'individuo come qualcuno non più prevedibile, né razionale e né spiegabile (A. Fuat Firat, 1994).

L'analisi del consumatore si è sempre basata su variabili sociodemografiche: l'età, il sesso, la classe sociale, il reddito, la fase del ciclo di vita familiare, i quali pur essendo tutti elementi che possano cambiare nel tempo, sono comunque pressoché prevedibili. Questo consentiva agli esperti di marketing di studiare delle campagne accurate, in quanto sapevano quali azioni aspettarsi dai consumatori. Questo è cambiato, i recenti eventi hanno fatto emergere che il consumatore non è più così prevedibile, che ascrive a un mondo di valori e di identità diverse, mutevoli e repentine, e questo ha reso più difficile per i marketers non solo la comprensione dei target, ma anche l'offerta di prodotti e comunicazioni adeguate.

1.2.1. Le caratteristiche del consumatore postmoderno

Sono state già annunciate alcune caratteristiche salienti che identificano questa epoca e che di conseguenza hanno influito sulle persone che la stanno vivendo. Di seguito si fornisce una più precisa esplicitazione delle caratteristiche postmoderniste, con riferimento alla figura del consumatore:

- a) accettazione del caos;
- b) individualismo e ripiegamento sul presente;
- c) iperrealismo;
- d) frammentazione;
- e) inversione tra produzione e consumo;
- f) decentramento del soggetto;
- g) accostamenti paradossali;
- h) apertura e tolleranza;
- i) perdita di impegno;
- j) device paradigm.

a) Accettazione del caos

Le condizioni che hanno posto le basi per la società postmoderna hanno causato negli individui una sorta di *stato abitudinario alle crisi* (Brown, 1993) o quella che al giorno d'oggi è definita una *permacrisi*⁴: sembra quasi di trovarsi in una società apocalittica dove il disordine è all'ordine del giorno, al punto tale che le crisi non vengono più temute dal consumatore ma quasi godute e manipolate. Il consumatore ha perso ogni tipo di fiducia nei confronti dell'ordine – che sia esso politico, sociale ed economico –, e non riescono a intravedere un futuro migliore. E mentre il progresso sembra essere una virtù di pochi fortunati, il resto del mondo postmodernista vive crisi di inquinamento, economiche, esaurimento delle risorse,

⁴ La permacrisi in realtà è una parola nata nel 700, che si riferisce ad uno stato perenne di crisi, e dunque vivere lunghi periodi di instabilità e incertezze, e che è tornata di nuovo nell'uso quotidiano recente in seguito agli eventi che hanno visto prima una pandemia globale e poi la Guerra in Ucraina.

ideologiche. Gli ultimi due anni sono stati segnati da crisi molto profonde – la pandemia, il rincaro bollette, la guerra in Ucraina, l'instabilità politica –, e il pensiero che siano avvenute tutte nell'arco di così poco tempo ci restituisce l'idea dell'abitudine al caos. Le persone non si meravigliano più, vivono di cambiamenti, di squilibri, anzi aspettano solo il prossimo subbuglio. (Procotor & Kitchen, 2002).

b) Individualismo e ripiegamento sul presente

Le condizioni individualiste, di cui sopra, segnano un consumatore che non crede più appieno nelle sue capacità di raggiungimento di obiettivi di medio-lungo termine, ma si concentra sul proprio sé nel presente, causando un forte ripiegamento su se stessi, avendo perso la fiducia nelle istituzioni, e determinando un forte egocentrismo non dettato dunque dalla libertà e dalla autostima – caratteristiche più comuni nell'era moderna – ma dalla perdita di ideologie esterne e della fiducia nel futuro (Procotor & Kitchen, 2002). In effetti, il postmodernismo postula che non ci sarà mai la possibilità di raggiungere un grande futuro e, di conseguenza, la ricerca del progresso – e implicitamente l'orientamento al futuro – viene abbandonata nella cultura postmoderna. Nella postmodernità, la cultura si rivolge intensamente al presente e, poiché la possibilità del grande futuro non è più prevista, le speranze e gli sforzi sono rivolti a trovare significato e sostanza ai momenti e agli istanti attuali (Firat & Nikhilesh, 2006).

Questa forte concentrazione su se stessi e sul presente, ha fatto molto discutere sul postmodernismo, accusandolo di avere la tendenza a sovra-individualizzare l'uomo. Tuttavia, come verrà sottolineato successivamente, ciò che succede è esattamente l'opposto: il consumatore postmoderno è individualista, è concentrato sul presente e disimpegnato in grandi progetti, ma qualsiasi attività svolta è possibile solo se in comunità. La tendenza dei consumatori è quella di immergersi in esperienze consumistiche, di sperimentare sempre nuove attività, nuove culture, di aprirsi alle diversità, ma tutto questo non avviene da soli bensì in gruppo, nelle comunità, che nell'era digitalizzata sono sempre più facilmente accessibili. La ricerca di significato da parte dell'individuo, e l'immersione in ricche esperienze, sono possibili solo attraverso la partecipazione e la costruzione attiva di comunità. Pensiamo ad esempio ad

un consumatore che vuole provare il brivido di restare chiuso in un labirinto e partecipa ad un Escape Room⁵; questa è un'attività consumistica decisamente postmoderna, creata ad hoc per esperienze iperreali e a volta anche gotiche, e che si può svolgere solo condividendo con gli altri questa attività, anzi addirittura richiede una stretta collaborazione.

«Cioè, con la crescita del postmoderno, il consumatore si trasforma da qualcuno che appartiene a una cultura, a una società o a uno stile di vita; a qualcuno che negozia attivamente una o più comunità; un costruttore culturale e un giocatore – in tutti i sensi di quest'ultimo termine – ma sempre necessariamente con (in) e come parte di una comunità» (Firat & Nikhilesh, 2006, p. 146).

c) *Iperrealismo*

Come detto precedentemente, la parola crisi è quella che può sintetizzare perfettamente il concetto di postmodernità, al punto tale che il consumatore si proietta in mondi iperreali, dettati da caratteristiche più favorite, mondi ovviamente assecondati dalle aziende e dall'era digitale.

Non a caso, l'*iperrealismo* è stato, ed è, continuamente sfruttato dai marketer in più occasioni. Si crea un mondo nel quale il consumatore è al sicuro, dove tutte le condizioni di crisi si annullano e si ritrova in una comfort zone. L'*iperrealismo* entra in gioco nella postmodernità e mette in discussione quella che era la rigida e netta distinzione che i moderni avevano imposto tra realtà e fantasia. Si potrebbero annoverare diversi esempi che riflettono questo paradigma: i parchi a tema ne sono un famosissimo caso mainstream, ma basta spostarsi nei pop-up o negli experience store per vedere un mondo iperreale riflesso nel consumo per eccellenza. Per rendere l'idea, si riporta un caso celebre di un brand del mondo beauty, VeraLab dell'Estetista Cinica, che apre degli experience store costruiti su un'idea di mondo diverso, di un mondo migliore, dove la body positivity non è un'aspirazione sociale ma una normalissima realtà.

⁵ Con Escape Room si fa riferimento ad un gioco alla base del quale vi è la costruzione di un modello di labirinto da cui i giocatori devono riuscire a fuggire scovando indizi e risolvendo i rompicapi entro un certo limite di tempo. Il gioco ha sullo sfondo un tema che fa da scenografia che può essere ambientato anche in contesti storici passati, in luoghi remoti, in mondi puramente fantasy. Non a caso questa attività prende vita, nel 2007, ispirandosi ad un videogioco giapponese.

Figura 1: Experience Store dell'Estetista Cinica



Fonte: <https://www.luukmagazine.com/veralab-5-cose-da-sapere-sul-primo-store-beauty-dellestetista-cinica/>

Uno dei punti vendita è stato creato concependo uno spazio ritagliato dal mondo esterno dove il consumatore può giocare con il suo corpo, riflettendosi in specchi che deformano la sua immagine, dove può entrare in una stanza a tema – La Dream Room⁶ – immaginata come un Luna Park, dove i prodotti passano su un rullo come pezzi di sushi, dove ci sono le *crow machines* che ti consentono di vincere un prodotto in cambio di una confezione vuota da riciclare, cascate di prodotto che richiamano le fontane di cioccolato e la forma dello zucchero filato (Trinci, 2019). Tutto questo concept surreale vuole far divertire il consumatore, far dimenticare che negli altri specchi vedrà una sola immagine che forse non gli piacerà, mentre lì, in quel mondo creato *ad hoc*, potrà stare bene.

Ancor più esplicitivo è il caso – più recente e di impatto mediatico – del Metaverso; già nel 2003 con Second Life si assisteva ad un'idea simile: un mondo virtuale lanciato dalla Linden Lab dove chiunque poteva costruirsi un proprio avatar e vivere esattamente come voleva. Bastò poco affinché le testate giornalistiche e le aziende capissero l'opportunità di accedere a questo *space* e iniziarono costruire le proprie sedi, dove consumatori virtuali

⁶ <https://www.luukmagazine.com/veralab-5-cose-da-sapere-sul-primo-store-beauty-dellestetista-cinica/>

potevano creativamente fare i loro acquisti. Con l'avvento dei social Second Life andò scemando, ma adesso stiamo assistendo con Mark Zuckerberg ad un ritorno (Grandi, 2021) di questa "realtà iperreale", dove ogni persona, con il supporto di visori e di tecnologie per la realtà aumentata, potrà letteralmente vivere una seconda vita in un meta-verso e avere esattamente la sensazione che tutto sia reale, andando a lavorare, consumando prodotti, partecipando ai concerti, creando relazioni e interagendo nelle comunità. Per quanto l'idea di fondo sia la stessa di Second Life, in questo caso parliamo di un upgrade sensazionalistico, è come se fosse una versione avanzata dell'iperrealismo di questa era, dando la possibilità alle persone di vivere una vita migliore – in quanto non reale – ma dar loro la sensazione che sia perfettamente esistente: una direzione del futuro che, per quanto avanzata, fa anche riflettere.

d) Frammentazione

Poter vivere diverse esperienze e partecipare a diversi mondi è sintomatico di un'altra caratteristica fondamentale del postmodernismo, ovvero la *frammentazione*. Con frammentazione intendiamo una sorta di bricolage, dal punto di vista delle esperienze, dei touchpoint, delle categorie di consumo e delle identità, quindi coinvolgendo qualsiasi aspetto della vita, tutto si è parcellizzato. I consumatori non presentano più un sé unito e compatto, ma hanno un puzzle di preferenze e di rappresentazioni di se stessi. Il consumatore postmodernista svolge molteplici ruoli e assume molteplici sembianze: dal fai da te, al fitness addicted, all'acculturato, al radical chic, all'alternativo, cuoco, casalinga, ma soprattutto questi ruoli possono essere indossati da uno stesso individuo e senza nessuna motivazione apparente, ma il consumatore li adotta in modo disinteressato e illogico. (Brown, 2006)

Tutto questo si traduce anche in una frammentazione dei segmenti di mercato, la proliferazione di brand che servono nicchie sempre più piccole di consumatori, a volte anche un singolo consumatore, per accontentare ogni minima preferenza.

La frammentazione traslata sul lato identitario dei consumatori si traduce in diverse immagini e rappresentazioni del sé, questo ci riporta ad un altro aspetto dei consumatori, i quali iniziano a volere anche diverse versioni dei prodotti, richiedendo alle aziende sempre più ingegno e possibilità di personalizzazione.

e) Inversione dalla produzione al consumo

Questa particolarità comporta l'*inversione dalla produzione al consumo*, nel momento in cui la produzione non risulta essere più l'attività portante dell'economia che viene invece trainata dall'attività consumistica in quanto mezzo attraverso il quale l'individuo definisce ed esprime all'esterno il proprio sé, la propria immagine viene commercializzata e quindi è il consumo ad ottenere lo status privilegiato dell'economia postmodernista.

f) Decentramento del soggetto

Questa commercializzazione del sé, causata da crisi identitaria e dalla sfiducia nella ragione e nel futuro, fa venir meno il super-io venerato nel modernismo, producendo un *decentramento del soggetto*, decentrato non solo perché viene a mancare la narrazione positivista di un individuo sicuro e ambizioso, ma anche perché la sua identità non è più singola ma frammentata (A. Fuat Firat, 1994).

Se nella modernità il consumatore era sovrano e aveva il controllo sull'oggetto, e consumava i prodotti, nella postmodernità il consumatore è consumato, poiché l'oggetto non è altro che un modo per rappresentare uno dei suoi mondi, ed egli diviene «*come un partecipante alla personalizzazione del suo mondo, immergendosi come un oggetto nel mondo degli oggetti, invece di cercare di mantenere una posizione privilegiata e distaccata dagli oggetti stessi*». (A. Fuat Firat, 1994, p. 50).

g) Accostamenti paradossali

La perdita di un punto di riferimento e dell'univocità del soggetto e la frammentazione hanno condotto la società postmodernista in una sorta di paradosso perenne, mettendo gli individui nella condizione di accettare la *giustapposizione degli opposti* e l'accettazione delle diversità, ponendo le basi per una società tollerante e aperta. Liberati dalla conformità ad una singola immagine e dalla costrizione sociale di essere ancorati a dei singoli ruoli e ad una coerenza durante tutto il corso della vita, il consumatore apprezza il paradosso, ricerca la diversità e si tiene lontano della monotonia. Accostare aspetti, che prima di questa era erano considerati

inconciliabili, non è più uno scandalo, anzi il consumatore ricerca le assurdità ed è sempre più incuriosito da elementi bizzarri e paradossali (Procotor & Kitchen, 2002). Tipico di questa era sono proprio i confini non ben definiti, il caos, la fluidità, le allusioni contraddittorie, e questo si riversa sull'arte, sulla musica, sul cibo, sulle attività, sulle pubblicità, sull'offerta di servizio, sul mondo beauty e ovviamente più in generale su tutto il mondo dei consumi.

Per rendere chiaro il concetto si possono annoverare una serie di esempi: nel mondo dell'arte, della musica e dello spettacolo sono sempre frequenti apparizioni e collaborazioni di personaggi non propriamente appartenenti allo stesso mondo o rango sociale. Pensiamo al caso dell'ex Presidente del Consiglio dei ministri Giuseppe Conte, il quale pensò di interpellare l'influencer Chiara Ferragni e il marito Fedez per incentivare l'uso delle mascherine contro il covid-19. Nella musica è possibile citare Pavarotti, un esempio di collaborazione con generi musicali non propriamente vicini, come i suoi duetti con Ligabue e Piero Pelù nel 1996, e non solo. Nell'offerta culinaria prende piede il *fusion food* che propone una vera e propria fusione di culture culinarie completamente diverse, come ad esempio il *mooshi* che *mixa e matcha* la cucina giapponese del sushi con i piatti tipici della cucina tradizionale campana; un'azienda che ha proposto qualcosa di simile è stata Delicious, una catena di ristoranti salernitana, che aprì un concept di fusion bar dove era possibile assaporare il sushi abbinato alla mozzarella di bufala, alla parmigiana e alla carne. Abbiamo altri esempi nel mondo beauty, come tutte le tendenze del make-up no make-up, le quali propongono prodotti cosmetici dal finish tanto leggero da essere quasi impercettibile sulla pelle, dando l'impressione in realtà di non essere truccati. Dietro tutto questo ovviamente c'è lo zampino del marketing, che lavora per continuare a proporre offerte bizzarre, scomode ma apprezzate – perlomeno da alcuni.

Figura 2: Giustapposizione degli opposti - Make-up No make-up



Fonte: <https://blog.ciomakeup.com/2016/05/makeup-no-makeup-10-step-indispensabili-look-naturale-taylor-schilling/2/>

Figura 3: Giustapposizione degli opposti - Pavarotti, Ligabue e Piero Pelù



Fonte: <https://www.reporter.it/a-ligabue-il-premio-pavarotti-doro/>

Figura 4: Giustapposizione degli opposti: dichiarazione social di Fedez dopo l'appello di Giuseppe Conte



Fonte: https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/coronavirus-conte-chiede-aiuto-a-chiara-ferragni-e-fedez-per-sensibilizzare-la-popolazione-alluso-della-mascherina_24393337-202002a.shtml

Figura 5: Giustapposizione degli opposti - Fusion Sushi di Vincenzo Falcone Delicious



Fonte: <https://www.vice.com/it/article/pajnym/vincenzo-falcone-delicious>

h) Apertura e tolleranza

In questo marasma di paradossi, la società postmodernista e gli individui sono caratterizzati da una maggiore apertura mentale, accettano il *caos*, e sono sempre più *tolleranti*. Questo è un concetto fondamentale che oggi il consumatore non perdona: i brand devono mostrarsi progressisti, attenti alle diversità e super inclusivi se vogliono recuperare il loro rapporto con i

consumatori. Tendenzialmente siamo in un momento storico in cui dal punto di vista socioculturale dei valori, dei modi di vedere e pensare, le differenze sono accettate, ci sono meno regole, meno vincoli, meno comportamenti codificati e quindi c'è maggiore tolleranza e apertura nell'accettare diversi modi di fare e di essere. Nell'epoca precedente c'erano molte più cose che destavano scandalo, c'erano più comportamenti convenzionati: dal ruolo della donna nel mondo del lavoro e dello sport, dall'abbigliamento, i diritti della comunità LGBTQ+, i contenuti televisivi, la musica. Molta più libertà, e meno forma, molto più inclusività e meno barriere: è palese soprattutto nelle comunicazioni del marketing, nei packaging, nei copy dei social, nei dibattiti sulla lingua italiana per l'utilizzo dei pronomi. Il consumatore postmodernista non vuole etichette, non ama i vincoli e non perdona il brand che discrimina, il consumatore postmodernista vuole le pari opportunità ed è dalla parte dei deboli, si arrabbia per le ingiustizie ed è politicamente corretto.

Questi dettagli non devono essere rimossi dai brand, i quali devono prestare molta attenzione a cosa scrivono se non vogliono entrare nella bocca dell'avvoltoio – alias, il mondo dei social –.

i) Perdita di impegno

Un'altra caratteristica fondamentale del consumatore di questa era è la *perdita di impegno*; il progetto moderno è crollato, la scienza e le istituzioni non hanno mantenuto le loro promesse, la realtà frammentata e la diversità porta il consumatore moderno alla sperimentazione. La sfiducia nei progetti unici ed esemplari nati con l'Illuminismo, emancipati con la società moderna, non hanno più senso di esistere: il consumatore postmoderno si impegna in tante piccole cose, in progetti multipli a volte anche contraddittori tra di loro (A. Fuat Firat, 1994).

Il postmodernismo si configura, dunque, come un invito a riconoscere la natura problematica del grande progetto della modernità, sbugiardando la metanarrazione del progresso e andando a mostrare interesse in ogni progetto semplicemente come se fosse uno tra tanti stati sperimentali ed esperienziali dell'essere, e non come un unico progetto da mettere sul piedistallo e al quale dedicare tutte le energie e il tempo (Firat & Nikhilesh, 2006).

Questa perdita di impegno, purtroppo, si nota in tutti i campi sociali e non: nelle scuole, a lavoro, nelle relazioni, nel consumo, e non può non essere peggiorato con l'era digitalizzata.

j) *Device paradigm*

I cambiamenti degli individui apportati dalla postmodernità vanno, difatti, osservati in relazione ai nuovi sviluppi della società, come l'impatto delle tecnologie e dei social media. In questo nuovo tipo di società, emerge uno spazio ritagliato dal *consumer-user* generato dalla moltiplicazione dei mezzi di comunicazione, di informazione, e dell'*IoT*. L'individuo, in quanto essere umano, ha incontrato nuove forme di socializzazione grazie ai social network, nonostante l'atmosfera generale di smarrimento e di individualismo dell'era postmoderna. Grazie ad internet e all'internet of things, il consumatore è in grado di scoprire nuove competenze, di sperimentare nuove esperienze, e di essere indipendente nella maggior parte delle attività. Il tutto, però, ottenibile con il minimo sforzo data la semplicità e accessibilità del mondo digitale (Rotaru, Nitulescu, & Rudolf, 2010).

Oltre agli aspetti socioculturali, finora analizzati, ormai non possiamo più non considerare la tecnologia; per questo parliamo di *device paradigm*, ovvero il paradigma del device, dove per device si intende qualsiasi strumento, dispositivo, apparecchio e oggetto digitale o che abbia una connessione con Internet.

Basta guardarsi attorno per comprendere come siamo oramai circondati da elementi digitali: a partire da Alexa che è quasi in tutte le case, agli orologi digitali, agli smart watch, agli occhiali digitalizzati, alle maglie connesse, fino più banalmente a qualsiasi app, sito o tecnologia che facilita la nostra vita tutti i giorni.

Non a caso sta crescendo sempre di più il mercato del *Wearable Technology*⁷, l'analisi condotta per il 2021 da IDC (International Data Corporation) Worldwide Quarterly Wearable

⁷ Per *Wearable Technology* si intende una nuova era della trasformazione digitale che fa riferimento a tutti gli oggetti indossabili che hanno implicazioni nel mondo di Internet e della digitalizzazione.
<https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/wearable-technology-tutto-quello-che-bisogna-sapere/>

Device Tracker⁸ sottolinea come il mercato mondiale dei wearable abbia raggiunto un nuovo record nel quarto trimestre del 2021, quando le vendite hanno raggiunto 171 milioni di unità, in crescita del 10,8% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente (International Data Corporation, 2022). Questi numeri fanno ben comprendere la direzione che si sta prendendo, considerando che nel cerchio della wearable technology sono comprese: maglie, calzini, guanti, bracciali, orologi, e che hanno impieghi nel mondo fitness, sanitario, lavorativo, di engagement, di interazione sociale, aereospaziale, logistico, e non manca il marketing che può utilizzare questi device indossabili per attuare pratiche di bio-marketing, ovvero l'intercettare dello stato emotivo dei consumatori durante l'uso di un prodotto o la vista di un prodotto per comprendere il giusto momento di conversione (Viani, 2022). Non è questa la sede per discutere sulla questione privacy ed etica, ma si può senz'altro ragionare sul fatto che – in questo contesto – se da un lato il consumatore postmodernista può trovare conforto e diverse soluzioni dall'utilizzo di questi prodotti, dall'altro si potrebbe aggiungere che ha perso il contatto con la comprensione degli oggetti, con il funzionamento delle cose, dal momento in cui qualsiasi attività può essere svolta senza nessuna competenza specifica.

Se quest'ultima, e tutte le precedenti caratteristiche postmoderniste citate, possano costituire una minaccia o un'opportunità non è dato saperlo con certezza: come d'altronde il postmodernismo insegna, non ci sono confini e linee nette attualmente. Sicuramente bisognerebbe calare la condizione dell'uomo in quelli che ad oggi sono diventati i suoi bisogni per poter approfondire con più informazioni, non solo il perché dei suoi comportamenti, ma anche il come le aziende possano rispondere a queste nuove esigenze.

⁸ IDC è una corporazione fornitrice globale e leader di settore nel campo della ricerca sulle tecnologie, sulle opportunità di mercato e sull'analisi delle tendenze nel mercato dei dispositivi indossabili. Il Worldwide Quarterly Wearable Device Tracker di IDC suddivide il mercato in due diverse categorie — dispositivi indossabili intelligenti e dispositivi indossabili di base — e fornisce informazioni dettagliate su queste categorie di prodotti. Le analisi di IDC forniscono ricerche di mercato affidabili, accurate e indipendenti con l'obiettivo di creare analisi di mercato quantitative sicure per studiare le tendenze storiche e future del mondo della Digital Transformation. <https://www.idc.com/about>

1.2.2. I bisogni identitari dei post-consumatori

Dal momento che i postulati moderni sono stati messi in discussione, anche i modelli sui quali premeva il marketing moderno hanno perso terreno sotto i piedi: la narrazione dell'evoluzione del concetto di marketing è stata messa in dubbio in diverse occasioni e l'utilità di alcuni modelli è stata contestata, tra cui le 5 forze di Porter, il ciclo di vita del prodotto, le 4P del marketing, e tra questi anche la gerarchia dei bisogni di Maslow. Tuttavia, le tesi postmoderniste non vogliono in alcun modo sostituire o negare l'importanza di questi paradigmi – celeberrimi al punto tale di non necessitare alcuna spiegazione – ma vogliono sottolineare che con il supporto di un minimo di ricerca aggiuntiva è possibile raggiungere versioni superiori di questi modelli (Brown, 1993).

E questa ricerca aggiuntiva è stata fatta a proposito dei bisogni umani: la società moderna aveva stabilito che i consumatori sarebbero stati distaccati dagli oggetti e che avrebbero guidato loro i bisogni, e non viceversa, disegnando una scala di bisogni che rifletteva le circostanze in cui versava la condizione dell'uomo in quel periodo. Di conseguenza, se il progresso, guidato dall'uomo, creava determinati oggetti per il miglioramento dello stile di vita, l'uomo ne avrebbe sentito il bisogno. Parliamo di bisogni più che altro materiali, ma comunque gestiti e gestibili. Anche gli scienziati e i filosofi postmodernisti partono da un punto di vista comune: i bisogni si rimodellano in base alle circostanze e all'ambiente in cui è calato l'individuo, ma con la differenza – o meglio l'aggiunta di cui poc'anzi – di riconoscere un valore maggiormente simbolico nella costruzione di questi.

Mentre il consumatore moderno riusciva ad apprezzare la funzionalità e l'efficienza di uno specifico prodotto e servizio, in quanto frutto di un progetto di solidità scientifica, il consumatore postmoderno ha bisogno di qualcosa in più. È meno interessato al valore del prodotto estrinseco, e molto più concentrato sull'esperienza che quel prodotto gli potrebbe far vivere, e al valore simbolico e culturale di cui si fa portatore. Si sta facendo riferimento senza ombra di dubbio ad un bisogno molto più intangibile che ascrive alla possibilità di fare del consumo un mezzo per esprimere il proprio sé in una società senza più certezze, punti di riferimento, frammentata e fluida. Per tale ragione, l'ennesimo prodotto

acquistato – della stessa categoria di altri già posseduti – non ha una sua rilevanza pratica né risponde ad un bisogno primario, ma è utile perché l'immagine proiettata di quel prodotto comunica una parte della personalità dell'uomo, sottintende un insieme di valori appartenenti a quell'individuo (Shams, 2013).

Levy nel 1959 diceva: «*The consumer is not as functionally oriented as he used to be — if he ever really was*» (Levy, 1959).

Ovvero, il consumatore non è più orientato alla funzionalità – con una nota di dubbio sul se lo sia mai stato davvero – come una volta. Ciò significa che i bisogni materiali non spariscono, i bisogni primari restano, appunto, primari, ma se ne aggiungono altri. Infatti, ancora oggi parliamo di qualità, di obsolescenza, di convenienza, ma altre questioni, allo stesso modo legittime, influenzano le scelte di acquisto. Altrimenti non si spiegherebbe come mai le persone comprano mobili, auto, e altri beni durevoli, e poi dopo poco tempo li cambiano magari per un prodotto più adeguato, più di moda, o semplicemente *più rappresentativo*.

La soddisfazione del consumatore era l'obiettivo del marketing moderno tanto quanto lo è di quello postmoderno, le differenze sono nelle modalità di soddisfacimento. Con le nuove condizioni il marketing deve cambiare la propria rotta, e non guardare l'uomo come un vaso da riempire, ma riconoscendo il cambiamento dei rapporti e delle sue esigenze. Il marketing deve lavorare affinché il consumo diventi un'attività utile ai consumatori per costruire diverse, tolleranti, aperte e frammentate identità.

I consumatori moderni si legavano agli oggetti per la loro materialità, con distacco e controllo, e sceglievano i prodotti a seconda se questi ultimi riuscissero a incrementare il loro comfort, le loro condizioni di ricchezza e di felicità, massimizzando il piacere dinanzi ad una scelta ben ragionata e senza emozioni.

Il consumatore postmoderno – o *post-consumatore*, da questo punto in poi – non consuma quel prodotto semplicemente per le promesse di grandi funzionalità, dal momento in cui ha perso la fiducia in questo modello e perché ormai sono per lo più prodotti di cui si conosce già bene il funzionamento, ma lo fa per il valore simbolico che hanno e che soprattutto esprimono.

Con la diffusione di crisi e di malessere, l'immagine del soggetto super-io viene a crollare, e inizia ad emergere una natura molto più complessa dell'essere umano che non si presta più a categorie e a target ben distinti, che non risponde più a bisogni gerarchicamente posizionabili in una piramide. Il super-io viene sostituito da un post-consumatore che è spaesato, è alla ricerca di un senso, e che ama sperimentare, tra le tante cose anche la sua identità (Firat & Nikhilesh, 2006).

Non è più il soggetto a consumare un prodotto, ma il prodotto a consumare la persona in quanto quell'oggetto emana una serie di significati quasi seduttivi a cui il consumatore vuole aderire. Parliamo di un consumatore personalizzabile e *prosumer*⁹. Personalizzabili dato che, in base al tipo di prodotto che consumano, comunicano un'immagine di sé diversa, un aspetto nuovo e inesplorato.

Il consumo diviene un modo per rinnovarsi sotto diverse identità; volendo concretizzare questo concetto si può citare l'esempio calzante della moda, tramite l'attività di consumo ogni giorno possono vestire un nuovo sé, più ambizioso, più smaliziato, più intrigante, più seducente, più estroverso, più timido.

In questo processo di riproduzione di immagini, il consumatore interagisce con i prodotti, e di conseguenza con i brand, che in quel momento si adattano meglio nel migliorare o nell'esprimerne l'identità. Con questi presupposti, parliamo di un consumatore fin troppo consapevole, capace di leggere e interpretare l'attività di consumo, al punto tale che le aziende non si possono più limitare ad un consumatore come target, bensì egli diviene parte dei processi di produzione e di sperimentazione di diversi contesti tematici, riscontrati all'interno di prodotti finiti. Prima i consumatori erano fermi e i prodotti si spostavano verso di loro, ora il post-consumatore è un link tra produzione e consumo, ed è egli stesso a creare le condizioni per la riproduzione di diversi immagini e simboli. (A. Fuat Firat, 1994)

⁹ Prosumer: è la condizione in cui si trova il consumatore di oggi, deriva dall'unione delle parole producer e consumer, e sottolinea proprio la caratteristica per la quale ad oggi il consumatore non svolge più un ruolo passivo di colui che riceve e poi consuma il prodotto, ma partecipa attivamente al processo decisionale e di produzione degli oggetti e delle esperienze di consumo.

Nell'epoca postmoderna il consumatore non ha punti di riferimento e in questo contesto, decisamente peggiorato dalla pandemia, le persone sono *sense-seeker* ovvero alla ricerca di un senso. Quindi il brand diventa in qualche modo non più solo un'etichetta di garanzia, di qualità, ma funge come un mondo di significati che genera senso, e crea un campo simbolico vivente e credibile che orienta i consumatori nel loro rapporto con il mondo. Sempre in questo periodo di crisi ideologiche, non è adeguato ritenere valida una sola esistenza razionale del consumatore, ma bisogna aggiungere a questa una versione parallela basata sul fatto che il brand è un modo tramite il quale il consumatore esprime ciò che ha dentro di sé. Il consumatore consuma perché così riesce a ricercare simbolicamente il proprio io dietro l'atto del consumo, così i brand diventano delle àncore di salvataggio a cui i consumatori si possono aggrappare: inoltre, attraverso il brand il soggetto può anche sperimentare diversi stili di vita, identità senza il timore che queste siano irreversibili, si ricorda una maggiore apertura e tolleranza della postmodernità. Non abbiamo bisogno di oggetti ma di simboli perché questi simboli soddisfano i bisogni legati alla nostra persona: con la postmodernità e la frammentazione e la perdita delle grandi fonti di senso che gli individui affidavano alle grandi narrazioni politiche e religiose, ognuno ha espresso il bisogno di trovare la propria identità, il proprio senso nel contesto sociale (Levy, 1959).

Su cosa sia un simbolo gli specialisti della semantica e della comunicazione potrebbero discutere per ore. In questo elaborato serve specificare che per simbolo si fa riferimento ad una azione mediata e non diretta, dove l'oggetto e l'esperienza di consumo non hanno un senso fine a se stesso, ma lo hanno nella misura in cui quell'individuo ne fa uso. Tanto più un prodotto e un brand sono considerati appropriati, quanto più il loro valore simbolico riesce ad intrecciarsi, aggiungersi, e rafforzare ciò che il consumatore pensa di se stesso, come un mezzo per migliorare l'immagine che il consumatore ha di sé o che aspirerebbe a diventare. Da questo punto di vista, i beni moderni sono riconosciuti come un qualcosa che simboleggia attributi, obiettivi personali, modelli e sforzi sociali, e che quindi varia da post-consumer a post-consumatore (Levy, 1959).

Per quanto questo ragionamento possa sembrare oggi scontato, non lo è sempre così tanto per le aziende. In queste condizioni, non solo le aziende hanno perso terreno in termini di fiducia, ma per riconquistarla devono essere capaci di produrre e comunicare prodotti e servizi che non solo significhino qualcosa per i consumatori, ma che addirittura riescano a far loro esprimere la parte migliore di sé. In più, lo devono fare in un contesto di crisi, di frammentazione e con tante sfide che la postmodernità ha e continua a porre dinanzi.

1.3. Le sfide delle aziende nella postmodernità

Non ci sono dubbi che le aziende si trovino davanti una condizione particolare; anche esse, è giusto specificare, sono costituite da persone e in quanto tali hanno subito e continuano a subire le crisi che hanno segnato il passaggio dalla modernità alla postmodernità. Crisi economiche, ecologiche e anche catastrofi naturali mettono continuamente a rischio i progetti aziendali di *business continuity*, e ledono l'economicità alla base delle aziende profit e no-profit.

Se a questo aggiungiamo anche il loro rapporto con i post-consumatori e i cambiamenti in atto nel mondo della comunicazione e nella società, allora si può disegnare un quadro certamente non favorevole.

Di seguito verranno ripercorse le caratteristiche della postmodernità ma ponendo il focus sul lato organizzativo e comunicativo delle aziende.

Partendo dall'accettazione del caos dei tempi odierni, si inizia già da una sorta di antitesi: infatti, le aziende – per definizione normativa – sono *un complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa* (art. 2555, c.c.). Le organizzazioni, quindi, sono tali perché per il loro funzionamento hanno bisogno di un ordine e, nelle attuali condizioni sociali, si trovano a fare i conti con l'indeterminatezza, il caos, i confini non più netti. Un'azienda esiste per provvedere alle esigenze del mercato, e le aziende della modernità si sono abituate a praticare in condizioni di progresso economico e di chiarezza degli obiettivi. Come in un contratto sociale, la società accetta l'attività aziendale – e le modifiche che questa comporta all'ambiente circostante – in cambio della soddisfazione di una serie di bisogni. In questo modo le aziende moderne hanno sempre avuto un aspetto giuridico, sperato da netti confini con il resto della società, come le due parti di un contratto, appunto.

Tutto seguiva un proprio ordine: la dottrina keynesiana era l'ordine della gestione economica dei governi, il fordismo e il taylorismo della forza lavoro, le 4P del marketing: la sensibilità postmoderna è arrivata e ha confutato questo ordine logico e lineare (Firat & Nikhilesh, 2006). La destrutturazione della società, la mutevolezza dei consumatori, il crollo di capisaldi istituzionali, hanno costretto le aziende e mettere in discussione il concetto moderno di un'entità con forme distinte e limitate.

Non è più possibile soddisfare i requisiti del contratto sociale con facilità ed efficienza, dato che il consumatore non è più un individuo razionale, con bisogni definiti e prevedibili e di conseguenza il marketing non è più praticabile nella sua accezione più moderna: conoscere il consumatore, sapere con certezza l'oggetto del desiderio e fornirglielo. Non si può contare più sul marketing quale pratica commerciale controllata da manager e che segue un disegno strategico ben preciso e impeccabilmente eseguito poi nella pratica. Il marketing diventa diffuso e complesso, un'attività non più solo aziendale ma aperta e accessibile al marasma della società e dei consumatori.

Un marketing diffuso si allontana sempre più da una forma gerarchicamente ordinata e, alla fine, da qualsiasi forma in cui un ordine può essere rilevato. Piuttosto, è possibile paragonare il marketing a un fluido che adotta la forma del contenitore e che si de-costruisce e ri-costruisce di volta in volta. Man mano che la società dei post-consumatori vive e vuole vivere diverse esperienze e identità, il marketing dovrà mostrare «*una resilienza fluida nell'adattarsi a queste modalità mutevoli*» (Firat & Nikhilesh, 2006, p. 153).

Questi sono anche i presupposti e i passi che le aziende devono considerare per l'orientamento decentrato del consumatore e per la caratteristica *dell'inversione tra produzione e consumo*.

Questa è la prima grande sfida per il marketing postmoderno, che deve uscire dai canoni di un'organizzazione basata sull'efficienza e immergersi in una comunità in preda al caos, che nel caos prospera, e deve affrontare la difficoltà di aprire il progetto strategico del marketing al mondo della società. Abbandonare l'idea che questo sia qualcosa di segretamente custodito ai vertici aziendali e iniziare a considerare il consumatore non più come un destinatario ma

come un destinatario, mandante, partner, collaboratore e produttore. La forma di tale marketing collaborativo sta appena emergendo, con non poche difficoltà, ma certamente facilitato dall'era digitalizzata.

Un'altra difficoltà, strettamente legata a tutto il quadro presentato, è dovuta dal *decentramento del soggetto* e al forte individualismo. I post-consumatori sono sempre fuori dalla portata degli strateghi del marketing, e sono dinamici e continuamente in movimento verso nuove esperienze e stili di vita, per questo sfuggono alle più tradizionali e analitiche ricerche di mercato, conducendo le aziende nell'ennesima ricerca di nuovi modi di esplorazione e di comprensione della natura umana (A. Fuat Firat, 1994).

In più l'*individualismo* dell'era postmoderna mette le aziende nelle condizioni in cui devono lavorare per offerte iper-personalizzate ma su larga scala, quindi su un platea sempre più numerosa di consumatori, affrontando la difficoltà di riuscire a combinare un approccio quasi individuale (Shams, 2013).

Nel mentre le aziende hanno anche il dovere di essere quasi “onnipresenti”, e di comunicare immagini fugaci ogni secondo. Con un ovvio riferimento alla *frammentazione*, le aziende devono rispondere a questa tendenza parcellizzata, e forse questa è la più grande difficoltà soprattutto se si considera la tendenza individualista, umanitaria e personalizzata. Infatti, lato organizzativo, la frammentazione per le aziende si può esprimere sotto quattro punti di vista:

- touchpoint;
- comunicazione di contenuti;
- offerta di prodotti e servizi;
- segmentazione e nicchie di mercato.

Partendo dai *touchpoint*, è possibile affermare che la tendenza a un società frammentata si traduce anche in molteplici spazi fisici e virtuali che le aziende devono necessariamente presidiare. E se da un lato questa può essere vista come un'opportunità per le aziende di aumentare le probabilità di incremento delle vendite e di awareness – dal momento in cui raggiungono più segmenti –, dall'altro porta con sé diverse sfide gestionali. Intanto, la

difficoltà di riuscire a comunicare un'immagine coerente e solida su canali diversi che spesso richiedono metodi di comunicazione diversi; la gestione di più canali può disperdere energie e creare comunicazioni incoerenti e confusione nel consumatore. Inoltre, la pretesa del consumatore non è solo quella di avere diversi punti di contatto con l'azienda, ma è anche quella di vivere un'esperienza *seamless*.

Difatti, l'omnicanalità è considerata una priorità dalle aziende. La recente ricerca dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience (OCX) degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano¹⁰ ha evidenziato che nel 2021 l'83% delle aziende concordava sul fatto che l'omnicanalità fosse una priorità diffusa, ma solo poco meno del 10% si è adoperata con una strategia di implementazione (Osservatorio Omnichannel Customer Experience, 2022).

Per quanto possa essere una priorità strategica, è anche un ostacolo non indifferente, considerando che l'omnicanalità coinvolge l'intera organizzazione e richiede cambiamenti disruptive e pervasivi, comprendendo l'utilizzo di strategia, organizzazione, dati e tecnologie, e andando a sollevare importanti leve nel campo degli investimenti economici, della formazione e del turnover del personale, nonché richiedendo cambiamenti anche più profondi lato cultura organizzativa e know-how presente in azienda (Giuliano Noci, 2021).

Ci si rende conto che per quanto sia importante e utile per il consumatore un approccio omnicanale, porta con sé non pochi limiti. Lato marketing – vendita e customer care – si aprono altri vantaggi e altrettanti ostacoli, tra i quali la difficoltà della lead management, della personalizzazione e della gestione della relazione con il cliente su più canali.

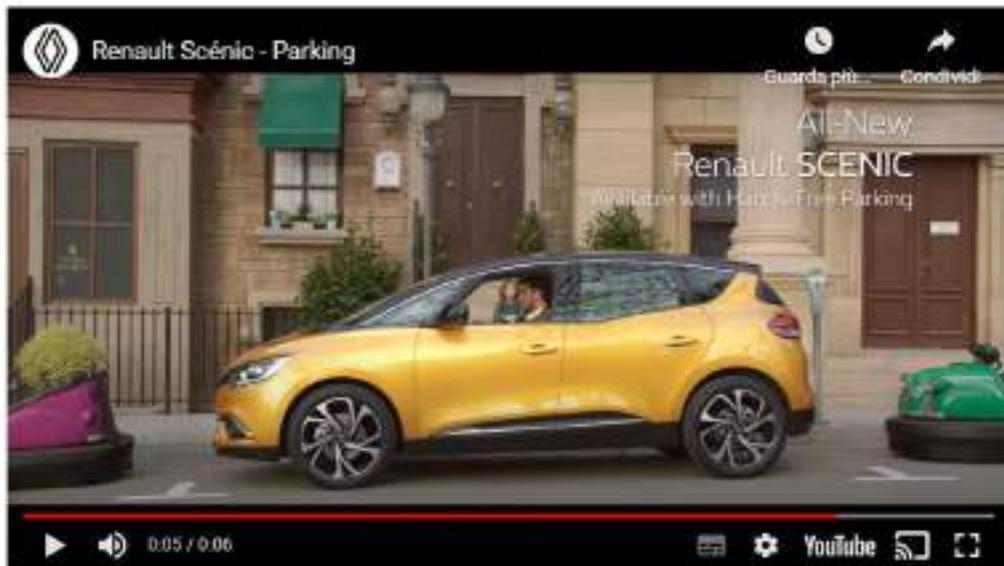
Oltre a dover essere onnipresenti e omnicanali, le aziende in questi spazi – virtuali e non – devono anche comunicare. Su questo lato si riscontra la *frammentazione dei contenuti*, che richiede note creative ma anche di profonda conoscenza del consumatore.

A diventare fugaci sono anche le immagini, i contenuti video, che possono durare anche pochi secondi. A tal proposito un esempio sono i cosiddetti YouTube Bumper Ads, degli spot

¹⁰ Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano sono stati fondati nel 1999 con l'obiettivo di diffondere la conoscenza in merito ai principali ambiti di Innovazione Digitale. La loro attività comprende e integra un lavoro di ricerca, comunicazione e aggiornamento continuo.
<https://www.osservatori.net/it/chi-siamo/conosciamoci/cosa-facciamo>

pubblicitari messi a disposizione dall'ecosistema Google sulla piattaforma YouTube, i quali consistono in annunci pubblicitari dalla durata massima di sei secondi (YouTube).

Figura 6: Esempio di YouTube Bumper - Annuncio Renault Scenic Parking



Fonte: <https://youtu.be/FMqmH3BdMBU>

Questo si traduce in una maggiore difficoltà per le aziende di riuscire a catturare in pochi istanti l'attenzione di un utente alla ricerca di nuove esperienze, e decisamente bombardato da informazioni nel mondo digitale.

L'attività di content marketing, soprattutto quando parcellizzata, richiede sempre nuove idee e nuovi modi creativi per far arrivare il messaggio, in diverse dimensioni, caratteri e formati, portando i content creator ad una sfida gestionale e produttiva senza precedenti.

Sempre in merito agli YouTube Bumper, le aziende sulla scia del concetto di "bricolage" possono sfruttare un set di annunci da sei secondi a mo' di puntate, per raccontare poi nel complesso una storia.

Altre difficoltà si riscontrano anche nell'offerta dell'oggetto di consumo, o delle esperienze di consumo. Siccome i consumatori sono alla ricerca di nuove esperienze dalla durata breve, spingono le organizzazioni a rivedere sempre nuovi prodotti, trovandosi di fronte

a continui ampliamenti della gamma o addirittura dovendo affrontare anche iniziative di diversificazione del business (Shams, 2013).

In più, a complicare il tutto, vi è la frammentazione dei mercati e dei segmenti: come per i touchpoint, è vero che questi si traducono come maggiori opportunità per le aziende di presidiare e poter raggiungere sempre target diversi e mercati di nicchia prima inesplorati, ma quando si fa riferimento a sfide gestionali si deve porre il focus sulle difficoltà per le aziende di proporre prodotti nuovi continuamente, a target sempre più piccoli e fluidi, in modo personalizzato, e a nicchie di mercato non stabili.

L'organizzazione postmoderna deve consentire la costruzione di stili di vita che possono essere sperimentati, campionati e abbandonati – in modo permanente o transitorio – con possibilità aperte di rivisitazioni periodiche, e con l'obiettivo di dar luogo a degli ambienti di fuga e *iperreali*, sperimentando di continuo un consumo esperienziale (Firat & Nikhilesh, 2006). Devono essere abbastanza agili nelle loro strutture, molto aperte con la loro cultura aziendale, e devono avere approcci modulari e flessibili per riuscire a competere con questi presupposti.

Alla necessità di presenziare molteplici canali con molteplici contenuti, si aggiunge la qualità di queste comunicazioni – o comunque più in generale delle proposte e direzioni aziendali – che devono per forza di cose virare su una maggiore *apertura e tolleranza*. I brand non inclusivi non sono più perdonati. A confermarlo è l'edizione 2022 dell'associazione no-profit Diversity¹¹, la quale ogni anno presenta i risultati di indagini in tema di inclusività e sostenibilità. Quest'anno il Diversity Brand Index¹² dimostra con netto vantaggio che le aziende inclusive vengono apprezzate dai consumatori; nello specifico il 77.5% della

¹¹ Diversity è una fondazione che dal 2012 si impegna nel promuovere e diffondere la cultura dell'inclusione tramite attività di ricerca, comunicazione, formazione, advocacy, monitoraggio e consulenza.

<http://www.diversitylab.it/about/>

¹² Il Diversity Brand Index è un indice nato grazie alla collaborazione con la società di consulenza Focus Management, il quale mira a valutare l'integrazione dell'inclusività delle aziende in modo olistico. Ogni anno viene premiata l'azienda più inclusiva con il Diversity Brand Award, sulla base di un reale impegno alla diversità e all'inclusione. <http://www.diversitylab.it/about/>

popolazione italiana è propensa verso i brand più inclusivi, dove per inclusività si sottintende l'attenzione e l'impegno in sette aree: genere, etnia, orientamento sessuale e affettivo, status socioeconomico, abilità e credo religioso. Anche dal punto di vista dei ricavi abbiamo notevoli vantaggi per le aziende inclusive che vedono il fatturato crescere del 23% rispetto a quelle non inclusive, così come il passaparola positivo che si attesta attorno l'86.5% rispetto al -77,2% delle aziende che non mostrano questo impegno (Diversity, 2022).

Se il consumatore postmoderno è così attento a questi temi, vediamo che anche le aziende si stanno muovendo nella direzione giusta, ma qual è la difficoltà?

Nessuna difficoltà in particolare, se non fosse per il fatto che per essere credibili in questa direzione bisogna essere veri. Non sono pochi i casi di purpose-washing ai quali assistiamo nel mondo del business, le aziende devono comprendere che il post-consumatore è sempre più marketing-alfabetizzato, nonché consapevole e informato grazie al mondo digitale, e dunque capace di discernere la verità dalla menzogna. D'altro canto, si apre anche tutto un dibattito sul politicamente corretto, che pone le aziende a dover essere molto attente a ciò che dicono e fanno, considerando che nell'epoca del device paradigm ogni minima mossa è posta sotto ai riflettori dei social media e pronta alla gogna mediatica.

Più che difficoltà gestionale, si parla di difficoltà lato comunicazione, dovendo riporre una massima attenzione a qualsiasi dichiarazione, azione e comunicazione che le aziende fanno, spesso ledendo la libertà di parola e di espressione.

Le aziende del ventunesimo secolo devono fare i conti anche con la *giustapposizione degli opposti*, siamo in un'epoca in cui il consumatore si sente affascinato da accostamenti paradossali, non ripudia le stranezze e sembra divertito da queste ultime. Sarà una sfida e un bell'impegno per i brand cercare di proporre queste immagini aziendali, e presentare combinazioni di temi, simboli, e riferimenti nel tentativo di stimolare la curiosità dei consumatori (A. Fuat Firat, 1994).

La complicità in questo caso è nel riuscire a farsi notare dagli individui che sono sommersi di stimoli da diverse fonti – cfr. frammentazione –, per questo quanto più queste proposte sono bizzarre e paradossali, tanto più è probabile che vengano notate e apprezzate dai post-consumatori.

Ad esempio, la Samsung ha lanciato il suo smartphone ultramoderno, con promettenti caratteristiche tecnologiche innovative, ma pieghevole. In questo modo abbiamo l'accostamento nuovo-vecchio, con una proposta tecnologica innovativa nelle performance ma con un concept design vintage che richiama i primi cellulari Nokia e Motorola della storia.

Figura 7: Giustapposizione degli opposti - Samsung telefono pieghevole



Fonte: <https://www.samsung.com/it/smartphones/galaxy-z-flip4/>

Tuttavia, basta un giro su Instagram¹³ sotto i commenti degli spot di questo cellulare per leggere le critiche: non basta dare al consumatore un assaggio di accostamenti paradossali e contraddittori per vincere, ma occorre saper mantenere le promesse. Difatti, nei commenti si leggono persone deluse dalle performance del prodotto che non ha mantenuto le promesse comunicate.

¹³ Profilo Instagram ufficiale di Samsung Italia, ultimo giorno di accesso: 13/11/2022.

<https://www.instagram.com/samsungitalia/?hl=it>

Visionati tutti i commenti dei post con il prodotto in questione, si è cercato di captare il sentiment medio degli utenti in questione, con la consapevolezza che questi rappresentano solo una parte non significativa degli acquirenti totali del prodotto protagonista.

Con questo esempio si rimanda ad un'altra grande sfida, la mancanza di fiducia. Si è già avuto modo di vedere e constatare che con l'era postmoderna vengono a crollare i grandi credo e gli individui sono circondati da un profondo senso di sfiducia, peggiorato dalla pandemia. I consumatori non sono più legati ad un singolo brand ma la loro voglia di sperimentare, di vivere esperienze iperreali, e la loro continua apertura, li fa muovere da un prodotto all'altro; la loro necessità di ripresentarsi con diverse immagini ed esprimere un sé diverso in varie occasioni, li allontana dalla monogamia dei brand. Urge per le aziende riguadagnarsi il rispetto e la stima dei consumatori, ma per fare questo devono presentarsi come punti di riferimento e rispondere ai loro *bisogni identitari*, proponendo offerte cariche di valore simbolico. Questo richiederà un grande ingegno e creatività da parte delle organizzazioni, e fare l'ennesimo passo avanti nei confronti degli individui aprendo loro i processi produttivi, creativi e di marketing. La chiave, infatti, è nella necessità di determinare come posizionare il brand con i suoi prodotti nell'immagine dei clienti, e questo porta i marketer ad attivarsi nel trasformare questi prodotti e caricarli di immagini significative, con una comunicazione adeguata all'era postmoderna. Il prodotto non verrà apprezzato solo per la sua funzione ma per i contributi che apporta alla rappresentazione dell'identità dell'individuo di fronte a se stesso e di fronte agli altri. La difficoltà, oltre nel processo creativo in sé, sta proprio nel riuscire a prestare maggiore attenzione alla progettazione del messaggio per fare appello alla sensibilità del cliente, da qui, quindi, una conoscenza che richiede strumenti avanzati per l'analisi del consumatore (Proctor & Kitchen, 2002). Il messaggio comunicato è una questione di negoziazione di significato, contestata tra il brand e il consumatore, per tanto la creazione di questi messaggi simbolici deve essere inserita in un processo di partnership tra il marketer e l'individuo (Firat & Nikhilesh, 2006). Per i ricercatori di mercato questo si traduce non più con il capire cosa ricercano i consumatori e quali sono i loro bisogni più espressi, ma con l'approfondire questo campo e scovare i bisogni più latenti, entrando in una stretta comunicazione con gli stessi per comprendere come decodificano i simboli. Questo significa immergersi nella comunità, collaborare attivamente con quest'ultima, e non limitarsi ad osservarla come un Grande Fratello per dedurre osservazioni.

Sotto questo punto di vista, bisogna specificare che le nuove tecnologie e l'era digitale aiutano molto i marketer ad entrare in connessione con i consumatori per riuscire a

comprendere meglio il loro processo di decodifica: grazie alle nuove tecnologie è possibile non solo tracciare meglio il comportamento e il sentiment degli utenti, ma si ha la possibilità di creare relazioni peer-to-peer e spazi virtuali dove la diffusione di pensieri ed opinioni sono un must, quali i blog, le community virtuali, i gruppi Facebook. Tuttavia, si sta parlando di sfide, e anche qui nell'ambito del mondo digitale bisogna citare alcuni aspetti ostacolanti per le aziende della postmodernità. La sfida è racchiusa nella parola velocità: il *device paradigm* ha condotto gli individui a un maggiore disimpegno, e nel pretendere o – meglio nel ritenere normale – di avere tutto e subito.

Nei panni delle aziende questo significa che la frammentazione, i molteplici contenuti, la personalizzazione richiesta dal consumatore, l'approccio personale e collaborativo, l'esperienza iperreale, insomma tutto quello che la postmodernità richiede, devono anche essere concessi in ogni momento, in modo veloce e creando le condizioni per le quali il consumatore deve poter accedere senza difficoltà e competenze. Il disimpegno e il device paradigm portano le sfide citate ad un livello più alto: tutto, subito, di più, e più facile.

1.4. Tabella riassuntiva degli effetti su consumatori e aziende

A questo punto potrebbe venire spontaneo chiedersi quali possano essere gli strumenti a disposizione delle aziende per mitigare tutte o almeno solo alcune di queste sfide, e soprattutto valutare se tali strumenti risultano adeguati a tutte le caratteristiche dei consumatori postmoderni o se possano esserci delle zone di conflitto. Prima di introdurre la parte risolutiva e di analisi, può tornare utile un breve ripasso delle caratteristiche dei post-consumatori e delle conseguenti sfide delle aziende nell'era postmoderna.

Tabella 1: Tabella riassuntiva effetti su consumatori e aziende

ERA POSTMODERNA	CARATTERISTICHE CONSUMATORE	SFIDE PER LE AZIENDE
<i>Accettazione del caos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abitudine alle crisi; • Disincanto; • Attesa del subbuglio; • Movimento e dinamicità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riproposizione continua di qualcosa di diverso; • Capacità di stupire; • Uscire dai canoni e dagli ordini prestabiliti dalla modernità.
<i>Giustapposizioni paradossali/ Apertura e tolleranza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazione verso elementi contrapposti; • Ricerca del paradosso; • Distacco dalla conformità; • Apertura alle diversità; • Comportamenti meno codificati e regolamentati; • Sperimentare nuove culture e attività. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità creativa di accostare immagini, temi, esperienze e contenuti che attraggono il consumatore; • Adottare una cultura aperta e urgenza di integrare valori come inclusività e diversità nel modus operandi e nelle comunicazioni; • Porre attenzione alle comunicazioni sui social media; • Prendere le distanze da azioni denigratorie o possibilmente fraintendibili e da escamotage quale il purpose washing.
<i>Individualismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ripiegamento sul presente; • Perdita della fiducia nelle istituzioni esterne e ripiegamento su se stessi; • Egocentrismo. 	Riuscire a riproporre prodotti e comunicazioni personalizzate anche su scala di massa.
<i>Iperrealismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga dal mondo reale; • Attrazione verso attività esperienziali e di realtà immersive; • Legame con mondi che simulano la realtà ma in condizioni ideali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricreare immagini e ambienti che conducano il consumatore in una situazione ideale; • Indurre piacere nei consumatori con esperienze sempre più particolari; • Modello organizzativo e culturale agile.
<i>Decentramento del soggetto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Molteplicità e diversità di stili di vita ed identità; • Il soggetto non è più il super-io, è l'oggetto che ha la capacità di prendere il sopravvento 	Difficoltà nel comprendere il consumatore, che fugge dalle tradizionali ricerche di mercato
<i>Inversione produzione-consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta sempre maggiore di prodotti personalizzabili e rappresentativi: la produzione di massa non è più l'attività portante dell'economia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprire i confini aziendali e includere i consumatori nei processi decisionali e produttivi; • Trovare modalità per le attività co-produttive e per il marketing collaborativo.
<i>Frammentazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sperimentare sempre nuovi prodotti, stili di vita, esperienze, identità, e brand; • Presenza su diversi punti di contatto; • Interessi e hobby molteplici; • Dinamismo: si muovono da un interesse all'altro senza legarsi fermamente ad un punto; • Mancanza di itnenti fissi e incapacità a legarsi ad un'unica linea di azione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire e controllare diversi touchpoint; • Gestire la comunicazione e una brand image coerente su diversi punti di contatto; • Difficoltà per la mancanza di fiducia e di attaccamento ad un unico brand; • Gestire nuovi lead e clienti da diverse fonti; • Proporre sempre nuovi contenuti in diversi formati su diversi touchpoints; • Presidiare sempre nicchie di mercato più piccole e occuparsi del lancio frequente di nuovi prodotti ed esperienze.
<i>Device Paradigm/ Disimpegno</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione alle comunità virtuali; • Immersione nel mondo dell'IoT; • Iper-connesione; • Rifiuto dell'impegno in grandi progetti; • Perdita dell'interpretabilità degli oggetti e delle attività; • Facilità nello svolgere le diverse attività e perdita delle competenze; • Avere informazioni a portata di mano in ogni istante; • Pretesa di velocità e accessibilità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnipresenza nel tempo e nello spazio; • Pensare a modi e a prodotti sempre più user-friendly; • Avanzare con urgenza processi di digitalizzazione; • Capacità di concedere prodotti e comunicazioni personalizzate e personali in modo veloce, intuitivo, e su diversi canali.
<i>Bisogni identitari</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Importanza all'esperienza e al valore simbolico dei prodotti; • Volontà di esprimere la propria identità in numerose occasioni e modalità; • Esigenza di esprimere un sé migliore agli occhi degli altri; • Consumo dettato dalla ricerca di un senso, e dalla costruzione di un'identità; • Ricerca di modelli di riferimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Includere i consumatori nei processi creativi e di marketing; • Calarsi nella comunità per comprendere meglio i consumatori; • Caricare i prodotti dei giusti valori simbolici.

Fonte: elaborazione personale

Questi presupposti richiedono decisamente una soluzione: nonostante le condizioni di caos e indeterminatezza con le quali i consumatori hanno preso confidenza, c'è bisogno invece di porre un ordine perché le aziende possano sopravvivere. Queste caratteristiche, se prese singolarmente, potrebbero sembrare facilmente gestibili anche senza il supporto di soluzioni esterne; tuttavia, è la loro combinazione che crea un'urgenza risolutiva nelle aziende, soprattutto in quelle di medio-grande dimensioni, che devono affidarsi a soluzioni di altro tipo per gestire queste difficoltà.

Si fa riferimento ad aziende che devono comunicare e offrire un approccio personalizzato, devono entrare in connessione con il consumatore e porsi come suo punto di riferimento, devono farlo conoscendolo profondamente e intimamente per poter mantenere quella sfera umana e magica, e tutto questo devono metterlo in pratica su n touchpoint, per n -mila consumatori e soprattutto nell'immediato.

Escludendo l'assunzione di un personal-marketer per ogni consumatore di un'azienda, si potrebbe presentare l'ausilio della Marketing Automation quale strumento di supporto per la gestione di comunicazioni personalizzate, integrate in un ecosistema di touchpoint, e immediate.

CAPITOLO II

La Marketing Automation

2.1. Origini

Il termine Marketing Automation è stato introdotto per la prima volta da John DC Little nel 2001, durante la quinta edizione dell'Invitational Choice Symposium, in risposta ad una domanda perfettamente esemplificativa: che cosa può fare l'azienda X quando il lunedì mattina, prima dell'orario di inizio lavoro, il cliente Y fa una determinata azione e/o richiesta che potrebbe esigere una risposta immediata? Qui entra in gioco l'automazione del marketing. Ciò che ha spinto lo studioso a proporre questo concetto è lo stesso motivo per il quale in questo elaborato si sta discutendo la Marketing Automation (MA) quale supporto per le aziende: l'inadeguatezza dal punto di vista gestionale nel rispondere all'infinità di dati e di azioni dei clienti sul web (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015).

Negli ultimi venti anni abbiamo assistito ad una proliferazione della presenza digitale nelle nostre vite; l'avvento di Internet ha modificato le vite di tutti entrando in maniera pervasiva nella quotidianità di ognuno di noi e impattando sul nostro modo di lavorare, di studiare, di socializzare, di ricercare informazioni e di entrare in contatto con i brand. La presenza digitale è tale che ad oggi il marketing come disciplina è sempre più assimilabile e integrata con il web, dando vita al digital marketing e all'inbound marketing (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Il digital marketing e l'inbound marketing non si escludono a vicenda, bensì lavorano molto bene insieme: infatti, se il digital marketing riguarda diverse strategie di comunicazione che hanno come luogo di manifestazione gli spazi digitali, come e-mail, social media, blog, siti web; l'inbound marketing è più un *modo* per fare marketing digitale in quanto consiste in una strategia di creazione e distribuzione di contenuti capace di attirare solo un'audience realmente

interessata all'offerta dell'azienda e di accompagnarla in un viaggio di *content marketing* fino a quando non verrà convertita in clienti fedeli e addirittura Ambassador.

In questo panorama, le aziende e i marketers hanno iniziato a comprendere l'importanza di questi approcci e ad aumentare massicciamente la loro presenza sulle piattaforme digitali, così come, contemporaneamente, gli utenti sono diventati sempre più connessi: oggi è impensabile per un'azienda non essere presente sui social o banalmente avere un sito web, così come è impensabile per un cittadino comune non avere un cellulare ed essere interconnesso con gli altri.

A dirlo sono anche i dati: una ricerca dell'Istat evidenzia come sia in crescita il numero di imprese italiane che presidia il web – soprattutto dopo l'emergenza sanitaria – considerato anche l'aumento delle vendite tramite i social media del 27,8%, e una crescita di oltre il 50% del numero di imprese registrate con codice ATECO 47.91, ovvero il codice inerente alla presenza di un commercio online primario o secondario (Istat, 2021). Inoltre, nonostante il DESI¹⁴ (Digital Economy and Society Index) dell'Italia non sia dei migliori – diciottesimi in Europa – date le scarse competenze e la presenza di un tessuto economico di PMI, si è registrato che circa il 60% delle aziende ha dimostrato comunque di avere almeno un livello base di intensità digitale (European Commission, 2022).

Lato utente, invece, una ricerca a livello globale di We are Social¹⁵ denota numeri significativi: anche quest'ultima sottolinea l'aumento di determinati comportamenti online dovuti alla pandemia, evidenziando come gli utenti globali di internet abbiano toccato la quota dei 5 miliardi, con un tasso di penetrazione pari al 62.5%, di cui 4.62 miliardi sono utenti dei social media (We Are Social, 2022).

¹⁴ Il DESI è un indicatore composito creato dall'Unione Europea per monitorare le performance digitali dell'Europa.

¹⁵ We Are Social è un'agenzia di marketing di fama mondiale che lavora per alcuni dei principali brand come Disney, Netflix, Adidas, Samsung, Lego, basando le sue strategie sull'importanza degli insights che riescono a percepire il comportamento degli utenti. Ogni anno elabora un report, il Digital Report, per informare sul comportamento degli utenti sul web e sui cambiamenti di questi di anno in anno. <https://wearesocial.com/it/>

Questi dati denotano sicuramente la pervasività di Internet, tuttavia la proliferazione della presenza digitale ha portato anche alcune difficoltà: se una azienda intraprende un forte percorso di crescita, avrà sempre più problemi nel riuscire a gestire tutti gli stakeholder, a creare continuamente contenuti di valore per ogni singolo cliente, e creare una relazione one-to-one per accompagnarlo nel *funnel di conversione*. Per questo si è iniziata a sentire l'esigenza di una piattaforma che consentisse alle aziende di mantenere la loro presenza digitale senza abbattere i ritmi di produzione di contenuti e senza penalizzare i nuovi utenti arrivati, così da riuscire ad essere presenti per tutti sui vari touchpoint digitali, che nel corso del tempo si moltiplicano sempre di più. Così la Marketing Automation prende piede nel mondo del marketing, riuscendo ad enfatizzare gli aspetti positivi del digital marketing e dell'inbound e allo stesso tempo mitigare queste difficoltà gestionali.

Dal 2001, quando la Marketing Automation ha fatto la sua prima comparsa sulla scena, sono passati più di venti anni, e ad oggi si può approfondire certamente di più questa disciplina. Già nel 1998, J. Little ha introdotto questo tema in una pubblicazione con altri studiosi del campo, i quali hanno predetto la situazione così com'è oggi. Se a ridosso degli anni Novanta, gli studi della disciplina del marketing si sono concentrati soprattutto su come supportare i manager per prendere decisioni ottimali nella gestione del marketing aziendale, i venti anni a seguire si sono direzionati su come automatizzare queste decisioni.

«Se questa è stata l'era del supporto alle decisioni di marketing, prevediamo che i prossimi due decenni inaugureranno l'era dell'automazione delle decisioni di marketing. In altre parole, le decisioni, che possiamo supportare oggi, sono le prime candidate per essere decisioni che possiamo automatizzare domani» (Bucklin, Lehmann, & Little, 1998, p. 235).

Gli studiosi pongono in essere diverse previsioni, tra le quali i vantaggi dell'automazione del marketing e le aree coinvolte, specificando che si passerà dall'automazione di decisioni tattiche all'automazione anche di decisioni più strategiche. Questo avrebbe facilitato il lavoro delle aziende supportandole nelle sfide dell'alba dell'epoca digitale – senza ancora sapere come si sarebbe evoluta – e permesso ai responsabili di marketing di potersi concentrare maggiormente su azioni importanti.

Lungo tutta la loro pubblicazione si presagiscono vantaggi ma anche sfide, prevedendo non pochi costi, problemi decisionali, investimenti strategici e IT, così come l'ammissione che sarà la sperimentazione e l'approccio adattivo a far emergere nuove opportunità o anche problematiche di questa soluzione.

2.2. Definizione e funzionalità

Ma come possiamo definire la Marketing Automation?

La MA può essere assimilata ad un servizio-software in grado di automatizzare la maggior parte dei flussi di lavoro inerenti alle attività di marketing: dalla rilevazioni di insights sul comportamento degli utenti, alla segmentazione di cluster, alla creazione di contenuti personalizzati, fino alla gestione dei lead e della distribuzione di contenuti quali sms, e-mail marketing, post social, landing page. Inoltre, come verrà esplicitato successivamente, la MA non riguarda solo gli aspetti operativi del marketing ma, grazie ad una migliore tracciabilità delle informazioni, coinvolge anche gli aspetti decisionali, dando ai marketer risposte più precise e accurate sul comportamento degli utenti.

Stando a questa prima definizione, l'automazione del marketing ti consente di focalizzarti meglio sugli interessi dei tuoi clienti ed accompagnarli nel flusso di conversione con meno risorse e meno tempo, rendendo le tue attività allo stesso tempo sia efficaci che efficienti.

Per far comprendere il cuore della Marketing Automation potrebbe esser opportuno sottolineare la differenza tra B2B e B2C. Nel mondo *business to business*, le relazioni tra azienda vendor e azienda cliente sono molto più personali. Ogni azienda commerciale ha pochi clienti aziendali che però fanno ordini importanti composti da molte unità prodotto e con un importo economico di una certa entità. Per questo le aziende industriali nei loro processi decisionali impiegano molto più tempo di un consumatore che deve comprare una semplice maglietta nera; anzi, i decision maker aziendali sono per la maggior parte degli esperti di settore, che per la scelta di un'azienda fornitrice e per la conclusione di un ordine, con alcuni codici prodotto piuttosto che altri, richiedono competenze e hard skills anche molto tecniche, includendo quindi non solo l'ufficio acquisti e i manager, ma anche l'ufficio tecnico o l'ufficio produzione che conosce bene i requisiti di prodotto. Sempre per la scelta del fornitore, prima

di concludere l'acquisto, il B2B necessita di tempi più lunghi e di diversi preventivi, dopodiché anche l'accesso a un eventuale e-commerce richiede accesso multiplo, cataloghi online multiprodotto sempre aggiornati, metodi di pagamento diversi con fatture, e maggiore sicurezza includendo anche l'intervento di banche e garanti.

Questa precisazione per far comprendere come nel B2B chi si occupa dei clienti non può avere un approccio generalista ma, data l'importanza dell'acquisto, deve intrattenere una relazione di lunga data e investire molte energie nella costruzione del rapporto e della fiducia. Tendenzialmente, ogni azienda ha un proprio referente commerciale di riferimento, quindi stiamo parlando letteralmente di un approccio quasi totalmente personalizzato: per ogni cliente aziendale vi è un commerciale che cura la relazione nel tempo.

È abbastanza scontato che una cosa simile non sia replicabile nel B2C, dove i clienti non sono 4, 10, 15, 20 ma possono arrivare a centinaia, migliaia e nei grandi brand anche milioni. E se questi utenti pretendono un approccio personalizzato e umano – cfr. cenni postmoderni – un'azienda non può assumere un Marketing Specialist per ognuno di loro. Sta proprio in questo il merito dell'automazione del marketing: aver trasferito le qualità della gestione del cliente B2B al mondo B2C, fornendo il supporto adeguato, appunto tramite software di automazione, per rivolgersi a clienti con contenuti personalizzati, in qualsiasi momento, su qualsiasi touchpoint, in maniera reattiva a qualsiasi richiesta, e il tutto senza necessitare di una risorsa umana per ogni utente, lead o ambassador (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015).

Per mostrare meglio le potenzialità di questa nuova frontiera del digital marketing, si approfondiranno di seguito le principali funzionalità di un servizio di marketing automatizzato:

- A. rilevazione di importanti informazioni sugli interessi e i comportamenti degli utenti che interagiscono con i tuoi contenuti per una segmentazione più profilata;
- B. gestione del database di clienti, utenti, lead e prospect aggiornato e monitorato continuamente;
- C. creazione di flussi di lavoro automatici con distribuzione di contenuti personalizzati e in risposta a determinati comportamenti degli utenti;
- D. impostazione di attività di cross-selling e di up-selling;

E. monitoraggio dei principali KPI's.

A. Con la MA è possibile tracciare facilmente il comportamento dell'utente e comprendere le sue abitudini di acquisto, i contenuti di maggiore interesse, quante volte interagisce con i tuoi touchpoint, dove si è soffermato di più, e quali potrebbero essere i prossimi passi. In un'epoca in cui non siamo più dinanzi ad un Customer Journey definito, ma in presenza di un Messy Middle¹⁶, queste sono informazioni fondamentali per i marketers per studiare un *content plan* che segua l'utente in ogni fase specifica e che arrivi al momento giusto della sua giornata. Se il software di MA ha rilevato che l'utente si è soffermato più di una volta a leggere gli articoli del blog aziendale inerenti alle attività di Inbound Marketing, un contenuto adeguato da proporre potrebbe essere un white paper o una demo che parli dei passaggi e delle strategie per intraprendere un approccio inbound, in questo modo l'utente lascerà un suo contatto per scaricare quel contenuto, e con la MA potranno seguire ulteriori attività profilate per trasformare un utente interessato in un cliente, tramite attività di e-mail marketing automatizzate e personalizzate possibili grazie all'indirizzo mail rilasciato.

B. Inoltre, questi utenti che rilasciano i propri contatti vengono inseriti in un database, divisi in elenchi classificati per caratteristiche, i quali sono liste attive siccome al modificarsi di un comportamento o al manifestarsi di un trigger e di un'azione, l'utente viene spostato da un elenco all'altro, senza il bisogno di un addetto che controlli ogni giorno migliaia di nomi – in questa fase l'interazione umana è richiesta solo per impostare i parametri degli elenchi e renderli attivi e automatizzati –.

Con una piattaforma che entra in gioco anche nella fase di analisi del target non si può ritenere che l'automazione del marketing supporti solo le fasi operative della disciplina del

¹⁶ Con la diffusione di internet, Google ha studiato e creato il cosiddetto Messy Middle, un framework che ridefinisce il Customer Journey nella sua concezione più classica: il percorso decisionale degli utenti non è più lineare e suddividibile in fasi ben precise, bensì dal trigger (momento che innesca il bisogno di un determinato prodotto/servizio nell'individuo) al momento di acquisto, si alternano fasi non lineari, touchpoint diversificati, e momenti di esplorazione e di valutazione sempre più caotici. [https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it-tendenze-e-insight/customer-journey/capire-percorso-acquisto-consumatori/](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/capire-percorso-acquisto-consumatori/)

marketing, ma che rientra in una competenza anche più strategica. Grazie alla profilazione, alla raccolta, e al monitoraggio di contatti e di informazioni sugli utenti, la MA mette a disposizione dei manager delle fonti importanti per migliorare la fase di decisione di una strategia.

I manager potrebbero infatti prendere decisioni sbagliate e farsi influenzare da *bias cognitivi*, e spesso anche avendo a disposizione parziali informazioni, mentre con l'automazione le scelte seguono driver più precisi.

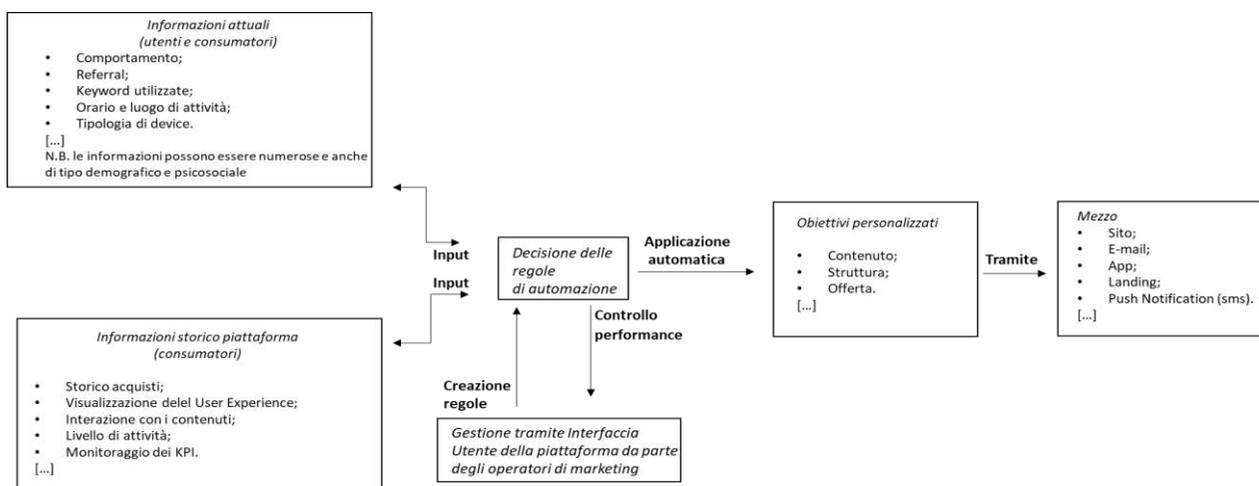
C. Queste informazioni alimentano lo storico del software che automaticamente riesce a entrare in contatto con il consumatore con un approccio personalizzato. Ad esempio, se un utente mostra interesse per un determinato contenuto, la piattaforma lo apprende, e il prossimo utente che mostra un profilo simile a quello precedente verrà attratto con il contenuto di cui prima. Si tratta di funzioni che rispondono a regole di automazione specificamente inserite dagli specialisti, ma anche di altre che vengono apprese in maniera adattiva dal software (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015). Inoltre, se un cliente fa una determinata richiesta ad un'ora X durante la quale non c'è nessuno operatore di marketing attivo, con l'automazione quel cliente verrà risposto in un istante e soprattutto in modalità one-to-one. Il concetto di personalizzazione viene innescato da fattori tecnici del comportamento utente come, ad esempio, il tempo trascorso su una pagina, il device o l'indirizzo IP dal quale sta interagendo, ma anche in base ad informazioni più individuali come caratteristiche demografiche e comportamentali, nonché grazie all'utilizzo di determinate keyword inserite per ricercare un'offerta. L'automazione con contenuti personalizzati funziona anche in base all'obiettivo: se una determinata azione (far atterrare l'utente su una landing page personalizzata) ha permesso di raggiungere più facilmente l'obiettivo (aumento delle vendite), allora quell'azione verrà rilevata come vantaggiosa, e al prossimo utente verrà riproposta automaticamente la stessa cosa, ma *ad hoc* sulle sue caratteristiche. L'automazione del marketing, infatti, ha la capacità di personalizzare i contenuti nella loro rappresentazione, nella struttura degli stessi, e negli attributi di una determinata offerta (si pensi ad esempio ai prezzi dinamici, o alle varianti di prodotto che vengono presentate negli adv ad un utente piuttosto che ad un altro). Non solo il contenuto, ma anche il mezzo di trasmissione dello stesso può variare in base alle caratteristiche della

persona che interagisce con il brand.

Sempre sulla scia di una maggiore personalizzazione della relazione, rientra tra le attività automatizzate anche l'introduzione dei Chatbot – di cui si parlerà con maggiore approfondimento di seguito – che, infatti, consente di interagire su qualsiasi argomento e azione con gli utenti grazie all'impostazione di alcune regole algoritmiche, le quali consentiranno ex-post di creare, costruire e nutrire relazioni con gli utenti in qualsiasi momento e senza l'interazione umana.

D. La precisa profilazione e gestione del database di utenti e la produzione e distribuzione di contenuti personalizzati, sono precursori di un'altra fondamentale caratteristica della Marketing Automation, ovvero quella di porre in essere attività di cross-selling e di up-selling. Si ricordi che mentre con il termine up-selling si fa riferimento a quelle azioni mirate di marketing per le quali ad un utente vengono mostrate versioni aggiornate di un prodotto verso il quale ha mostrato interesse; per cross-selling invece ci si riferisce all'azione di convincimento dell'utente nel concludere l'acquisto mettendo in carrello altre proposte di prodotti, magari complementari, oltre a quello di suo interesse.

Figura 8: Quadro generale del processo di funzionamento delle funzionalità della Marketing Automation



Fonte: Traduzione e adattamento personale dello studio di Heimbach, Kostyra e Hinz. (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015)

Entrambe le attività vogliono aumentare le vendite – nel primo caso proponendo prodotti più costosi, nel secondo proponendo più prodotti – e fidelizzare il cliente. Non a caso sono pratiche utilizzate da moltissime aziende e, per le funzionalità prima elencate, è spontaneo dedurre come l’automazione del marketing possa aiutare a semplificarle e a gestirle con maggiore precisione. Ad esempio, sapendo quali sono le pagine prodotto maggiormente visualizzate dall’utente X, la piattaforma può inviare una mail automatizzata – e personalizzata – in cui avvisa il navigatore che c’è disponibilità di una versione aggiornata del modello del cellulare X (che con molta probabilità l’utente stava visionando un giorno prima). In questo esempio appena citato abbiamo tre funzionalità in atto della MA: profilazione del comportamento utente, e-mail personalizzata e operazione di up-selling. Un’altra casistica può essere quella del carrello abbandonato: l’utente seleziona un prodotto e lo lascia nel carrello, qui entra in gioco la MA con una mail di reminder, le cosiddette “e-mail da abbandono”, che rimanderà al carrello abbandonato; a questo punto una push notification può mostrare al prospect prodotti correlati a quello che è in carrello (tornando all’esempio del cellulare, in questo caso si potrebbero mostrare cuffie bluetooth, smart watch o cover ricaricabili) (Bazzoffia & Morelli, 2018). Questa è una casistica di contenuto personalizzato, di cross selling e di touchpoint differenziati, tutto automatizzato. Infatti, quando si decidono le regole di automazione, il marketer potrebbe impostare che ogni volta che un utente mette un prodotto nel carrello senza concludere l’acquisto, dopo n giorni deve ricevere una mail di abbandono, e ogni volta che l’utente clicca sulla CTA “Visualizza il carrello” nella mail, deve comparire sullo schermo una push notification con i prodotti correlati.

Ogni azione di un utente ha una risposta che, se non fosse automatizzata, non potrebbe essere garantita a tutti gli utenti; o comunque non sarebbe nel momento giusto. Un’azienda può anche decidere di mandare una mail tramite una comunicazione di massa a tutto il suo database per avvisarlo di un prodotto aggiornato, ma quale efficacia avrebbe questa azione di up-selling se quel cliente non ha mai mostrato interesse per il prodotto della versione precedente?

E. Conseguenza non indifferente di tutte queste funzionalità, è la capacità della piattaforma di MA di riuscire a monitorare gli indicatori chiave di performance, KPI (Key Performance Indicators), di ogni azione di marketing. Grazie alla profilazione dell'utente, l'azienda può capire la fonte di quella e rispetto a quale azione e contenuto è avvenuta. In questo modo non solo si può calcolare il costo di acquisizione di quel cliente o lead, ma anche capire l'efficacia di ogni singolo touchpoint, o del content marketing e riuscire ad elaborare una migliore progettazione del budget delle attività di marketing.

Questo excursus sulle funzionalità dell'automazione del marketing ha già posto in evidenza alcuni dei principali vantaggi e, nel corso dei vari esempi riportati, è intuibile come le piattaforme di automazione includano funzionalità tali da poter svolgere i reparti marketing delle grandi aziende. Tuttavia, i vantaggi e il supporto della MA non si limitano certamente a questi.

2.3. I vantaggi

Prima di introdurre l'automazione nella propria azienda, dato che il processo non è per nulla un "gioco da ragazzi", bisogna chiedersi: che cosa ci guadagneremo?

Come esposto prima, è comprensibile che i vantaggi dell'automazione siano pressoché universali, chi non vorrebbe una comunicazione personalizzata su n -mila utenti o una maggiore precisione del calcolo degli indicatori di performance? Certamente quest'ultimo farebbe molto comodo anche al CFO, ma il discorso non è questo: un'azienda prima di approcciarsi a questo percorso deve essere consapevole dei propri obiettivi e dei benefits che una piattaforma può portare, e capire se davvero quegli obiettivi e quei vantaggi possono essere raggiungibili solo con una piattaforma di automazione o se per il momento non risulta essere ancora essenziale, magari perché la cultura aziendale non è pronta o perché non è un'azienda che opera in un settore in cui i clienti sentono l'esigenza di una comunicazione personalizzata, o semplicemente perché stiamo parlando di un'azienda ancora piccola anche se in fase di

crescita. Approfondire meglio le statistiche e i lati positivi di questa scelta può costituire già un primo passo.

Già molte aziende hanno compreso i vantaggi, infatti da una ricerca di Social Media Today¹⁷ è emerso come il 75% degli esperti di marketing nel 2019 aveva iniziato ad usare strumenti di automazione, nello specifico si trattava ancora di funzioni basilari, come ad esempio la pianificazione dei post sui social media.

Di questi, circa il 66% ha dichiarato l'efficacia di queste operazioni, riconoscendo un margine elevato di espansione e miglioramento (Social Media Today, 2019).

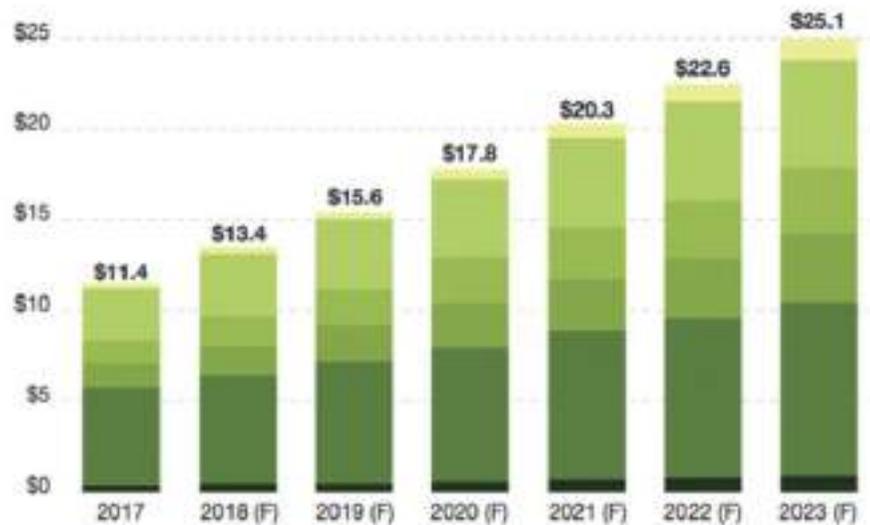
Un altro indice non indifferente, che evidenzia come le aziende stiano comprendendo l'importanza della MA, sono gli investimenti dedicati all'automazione: una ricerca di Forrester si focalizza su come negli anni, a partire dal 2017, la somma investita globalmente in MA abbia seguito un trend in crescita, fino a toccare nel 2023 i 25.1 miliardi di dollari (Forrester, 2018)

¹⁷ Social Media Today è una associazione di professionisti del settore che si è unita per fare informazione e raccogliere analytics sul mondo dei social media utili alle aziende leader per guidare i loro processi di marketing. <https://www.socialmediatoday.com/about/>

Figura 9: Investimenti in Marketing Automation 2017-2023

Global marketing automation technology forecast, 2017 to 2023
(US\$ billions)

- Through-channel marketing automation (TCMA) platform
- Real-time interaction management (RTIM) solutions
- Marketing resource management (MRM) software
- Lead-to-revenue management (L2RM) automation platform
- Cross-channel campaign management (CCCM) software
- Content marketing platform (CMP)



F = forecast

Source: Forrester Data: Marketing Automation Technology Forecast, 2017 To 2023 (Global)

Fonte: (Forrester, 2018)

Il perché di questa adozione in crescita dell'automazione è sicuramente da ricercare nei benefits percepiti: una ricerca di GetResponse¹⁸, in collaborazione con Smart Insights¹⁹, ha messo alla luce i principali vantaggi riscontrati dai marketer che hanno fatto uso di piattaforme di Marketing Automation (GetResponse, 2018), tra cui una maggiore efficienza delle operazioni di marketing grazie ad un prezioso risparmio di tempo (circa il 30% dei rispondenti), maggiore efficacia dell'operazione di lead generation (22%), aumento delle revenue (17%), miglioramento del rapporto con i clienti grazie ad una maggiore fidelizzazione

¹⁸ GetResponse è un'azienda provider di software specializzata in Marketing Automation e leader di settore. <https://www.getresponse.com/>

¹⁹ Smart Insights nasce con l'obiettivo di fornire fonti e know-how affidabili nel mondo del digital marketing per aiutare imprese e professionisti; la loro libreria di materiali e kit di supporto è sviluppata da oltre 25 esperti di settore. <https://www.smartinsights.com/about/>

(11%), nonché un'efficacia maggiore nel riuscire a monitorare l'andamento delle campagne e i risultati delle attività di marketing (8%).

Approfondire questi vantaggi darà un quadro più completo delle potenzialità di una piattaforma di Marketing Automation.

2.3.1. Maggiore efficienza nella gestione delle operazioni di marketing

Come già esplicitato, grazie all'automazione è possibile compiere n azioni per n volte su n canali in pochi istanti, con l'impiego di poche risorse umane.

Al di là degli investimenti iniziali per approcciare ad una piattaforma di MA – ammortizzati poi negli anni –, con questo approccio si parla di efficienza sia lato temporale che economica. Con lo stesso principio della rivoluzione industriale, grazie alla quale azioni laboriose, ripetitive, e sfiancanti sono state progressivamente svolte da macchine, robot e bracci meccanici; anche con la rivoluzione telematica e digitale, le azioni di marketing (quali invio e-mail, qualificazione contatti, customer care etc.) vengono svolte da software di automazione, mentre prima c'erano team interi e operatori di marketing che le svolgevano manualmente una ad una.

Pensiamo ad alcune azioni tipiche di marketing che richiedono molto tempo: mandare le DEM (direct e-mail marketing) ad un database numeroso e personalizzarle sulla base di cluster, segmentazione dei clienti e aggiornamento ogni qual volta arrivi un nuovo lead, qualificazione dei lead in base al loro interesse e grado di interazione per poter personalizzare le offerte e assegnare le priorità di trattamento, pubblicare contenuti diversi in base al canale di riferimento o al cluster di destinazione, intraprendere per ogni utente un diverso percorso di relazione (se l'utente X scarica il contenuto Y, parte una mail con il follow-up Z), e si potrebbe continuare per ore. Tutta questa catena fa riferimento ad azioni operative che però rispondono a delle linee strategiche ex-ante, il fatto di poterle svolgere in poco tempo senza difficoltà di impiego, significa avere dei vantaggi di efficienza operativa da una parte, ma anche di efficacia strategica, perché risparmiando tempo e risorse nello svolgimento di queste operazioni, i team di marketing possono canalizzare le loro energie e la loro importanza in azioni di maggiore

valore, come ad esempio l'analisi e tutta la parte di Marketing Strategico necessariamente propedeutica ad un piano di azione efficace (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015).

L'utilizzo di una piattaforma basata su regole di automazione e su algoritmi, che aiuta nella praticità con la processazione di innumerevoli attività ripetitive, lasciando che l'intervento umano di un operatore si concentri solo nella parte iniziale del processo, fa in modo che ci si possa concentrare solo su azioni importanti, lasciando che un gran numero di azioni a basso valore aggiunto possano essere programmate ed eseguite automaticamente (Bazzoffia & Morelli, 2018).

È un concetto piuttosto intuitivo, e che più o meno consapevolmente cerchiamo di mettere in pratica tutti nella quotidianità: come quando si decide per una lavastoviglie piuttosto che lavare i piatti a mano, oppure usare l'aspirapolvere piuttosto che spazzare con la scopa, o addirittura gli ultimi modelli di aspirapolvere-robot che non hanno bisogno di qualcuno che li guidi ma basta che apprendano il percorso da fare nella casa la prima volta e lo ripeteranno automaticamente sempre, e nel frattempo chi lo ha acquistato piuttosto che spendere un'ora a pulire casa, impiega quel tempo per leggere un buon libro o per guardare un documentario. Con lo stesso principio grazie alla MA il team di marketing non deve pubblicare post social manualmente per ogni canale e cliente, ma si può dedicare ad attività più creative e strategiche, come ad esempio sessioni di design thinking o di brainstorming per partorire idee di contenuti validi e user-oriented.

I vantaggi però non rientrano solo nell'efficienza di alcune operazioni; data la frammentazione dei canali e la proliferazione del device paradigm, si richiama tra i vantaggi anche la qualità dei contenuti proposti, ottenuta grazie ad una migliore lead management e profonda conoscenza dei propri clienti (Swieczak, 2013).

2.3.2. Migliore Lead Management

Prima di parlare di lead management, è opportuno definire alcuni concetti base. Innanzitutto, la differenza tra utente, lead, prospect, cliente e Ambassador.

Per *utente* si fa riferimento ad un individuo che è entrato in contatto con la presenza digitale di un'azienda senza però aver compiuto nessuna azione specifica: ad esempio, è un utente un visitatore di un sito web, un lettore di un articolo del blog, una persona che visiona la pagina Instagram, una persona che è arrivata sulla pagina aziendale semplicemente per curiosità o per errore, ma rimane qualcuno di cui l'azienda non ha informazioni e che potrebbe essere o meno qualcuno di potenzialmente interessato, infatti il passo tra utente e lead è abbastanza breve.

Il *lead* è un utente che ha mostrato un particolare interesse per uno dei contenuti aziendali, magari perché nei commenti Instagram ha fatto una domanda inerente al metodo dell'azienda, o perché si è iscritto alla newsletter del blog, o perché ha richiesto una demo di un prodotto; è comunque un individuo che ha rilasciato in un modo o nell'altro dei propri dati personali all'azienda, i quali per quest'ultima sono fondamentali.

Fondamentali dato che non è sempre detto che un lead sia un cliente, bensì può succedere che quel lead debba essere “nutrito” tramite diverse azioni e comunicazioni personalizzate prima che possa procedere all'acquisto.

Lo step successivo è infatti quello del *prospect*, il quale è un potenziale cliente siccome non si è soffermato solo nel mostrare interesse verso una campagna ma addirittura ha richiesto ulteriori informazioni, ha acconsentito ad essere contattato per altre offerte e comunicazioni di vendita, ha dimostrato interesse più verso l'offerta che verso il contenuto. Quindi, ad esempio, non ha semplicemente scaricato un ebook sul quale si parlava del metodo Inbound, ma ha rilasciato i propri dati in un form dove si poteva entrare in contatto con l'azienda per capire in che modo quell'azienda applica quel metodo e ricevere eventuali preventivi per ottenere questo servizio.

Non c'è bisogno di specificare chi sia un *cliente*, ma ancora una volta non è nemmeno questo lo step finale, piuttosto quello di portare i propri clienti ad un livello tale di fidelizzazione da farli diventare fan del brand, dei veri Ambassador che non solo acquisteranno dall'azienda ma si prenderanno la premura di consigliare il brand, generando un passaparola positivo e aumentando la probabilità che arrivino nuovi lead sul database aziendale.

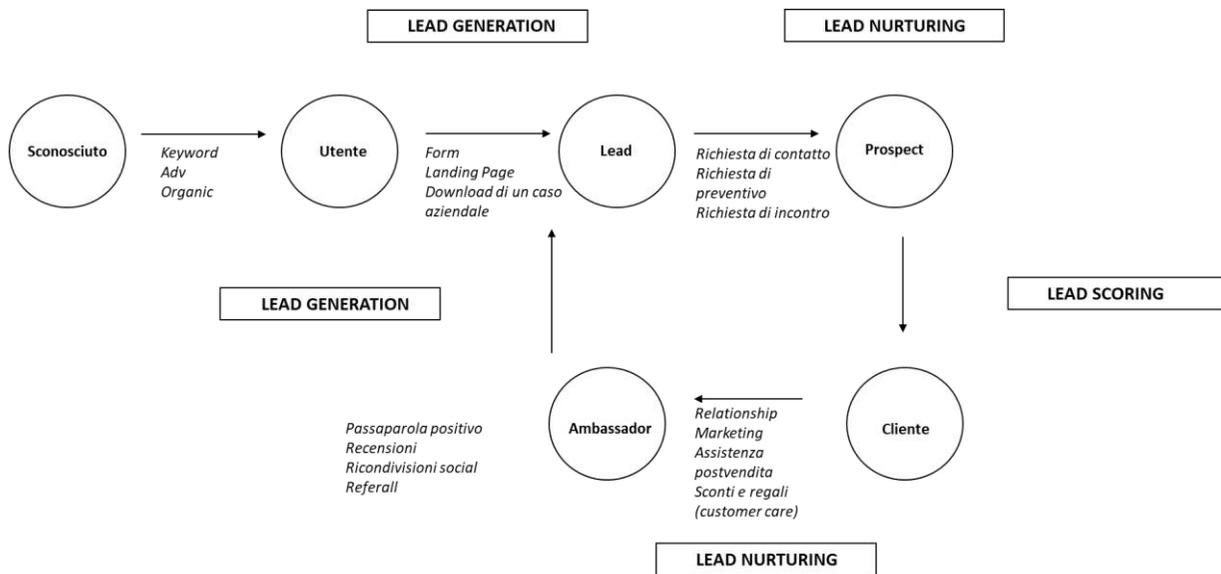
Fatte queste premesse, la prossima domanda è: ma come ci si arriva da utente ad Ambassador? Qui entra in gioco la bravura dei team di marketing, di vendita e customer care, che devono collaborare insieme per una Lead Management efficace.

Per lead management si intende l'insieme di tutte quelle fasi necessarie per la gestione dei cosiddetti lead, e include la fase di:

- *lead generation*: cercare di attirare nuovi utenti interessati ai nostri contenuti, appunto i lead, grazie a delle attività di marketing finalizzate ad ottenere contatti di qualità, ai quali poi vengono dedicate attenzioni per coltivare la relazione e ottimizzare le possibilità di conversione per il prossimo step. Per la lead generation è quindi essenziale lavorare in un'ottica inbound per i propri contenuti, ovvero elaborare contenuti di valore e ritenuti interessanti per il buyer persona di riferimento. Questi contenuti sono detti *lead magnet*, appunto magnetici poiché in grado di attirare persone potenzialmente interessate all'offerta dell'azienda, e sono di solito contenuti di tipo premium – non in termini monetari – che richiedono il rilascio di dati personali, quali e-mail, interessi, azienda di riferimento (in caso del B2B), e via scorrendo, tramite landing page, form e call to action (CTA). Alcuni esempi di contenuti premium sono: gli *e-book*, i cosiddetti libri digitali che comprendono materiale formativo e informativo con un lavoro di grafica attrattivo; i *white paper* che con lo stesso scopo dei precedenti riportano le informazioni in modo più sintetico e schematico; *infografiche* che semplificano informazioni e contenuti complessi di solito in una pagina molto di impatto e sono sempre più diffusi data la quantità di informazioni sul web e la ridotta attenzione degli utenti agli elementi troppo discorsivi, oltre al fatto che si prestano molto facilmente alla ricondivisione sui social da parte degli utenti; *video e webinar* che possono avere diversi scopi ma il loro formato li rende molto più coinvolgenti e performanti; gli *articoli del blog* che riescono ad avere un buon posizionamento SEO e possono includere CTA e form di iscrizione alla newsletter; i *business case* che sono casi di successo aziendali molto attrattivi soprattutto nel B2B dato che riportano evidenze pratiche di come un'azienda – ad esempio di consulenza – lavora con i propri clienti (Bazzoffia & Morelli, 2018).

- *Lead nurturing*: dopo aver attirato un lead e aver ottenuto in cambio dei dati, è compito dell'azienda coltivare l'inizio di questa relazione, cercando di trattenerli e intrattenerli, anche in questo caso, con contenuti di maggiore interesse, in quanto avendo imparato di più sul loro conto, sarà possibile studiare strategie ad hoc personalizzate. Come la legge di Pareto insegna (o legge dell'80/20) il 20% dei clienti genera l'80% delle vendite: questa legge è applicabile anche alla lead management dato che non sarà l'80% degli utenti che visita il sito ad aumentare gli incassi, quanto piuttosto quel 20% di lead che mostra più interesse; quindi, è giusto preservare energie e investimenti per quel 20% e "nutrirlo" per convertirlo in un potenziale cliente (prospect).
Nutrirlo in questa fase significa che bisogna fare delle profonde analisi sui nostri lead, intercettare i loro bisogni, le loro paure, il loro comportamento, il loro percorso di acquisto, e capire esattamente che tipo di contenuto fornirgli e in esattamente quale momento. Ad esempio, un lead che ha appena scaricato un white paper su "Come costruire una Brand Identity efficace" ha dimostrato all'azienda il suo interesse verso quel contenuto, l'azienda dopo aver ottenuto il suo contatto mail inizia questo procedimento di "nutrizione" che deve essere però appropriato: ciò vuol dire che quell'utente non vorrà ricevere subito dopo una DEM con su scritto "Compra la nostra soluzione di Brand Management" perché l'azienda starebbe intervenendo in una fase sbagliata del customer journey, magari un contenuto più adeguato sarebbe più di esplorazione sugli elementi che costituiscono una brand identity. È compito del team di marketing usare questo tempo per conoscere meglio il proprio utente, in questo modo, può raffinare la sua strategia di content marketing e aumentare il punteggio di quel lead, come si vede di seguito (Swieczak, 2013).
- *Lead scoring*: durante tutto il percorso di relazione con il lead, durante il quale si cerca di accompagnarlo pian piano verso la conversione, ogni lead può essere qualificato e gli viene dato una sorta di punteggio per classificarlo come un utente pronto a ricevere comunicazioni di marketing in quanto ancora in fase di valutazione dell'offerta (MQL o Marketing Qualified Lead), oppure se si è dinanzi ad un lead caldo, ovvero un utente pronto a ricevere offerte commerciali in quanto è sempre più vicino alla decisione di acquisto. Stiamo parlando in questo ultimo caso del nostro prospect (SQL o Sales Qualified Lead).

Figura 10: Tabella raffigurativa delle fasi di Lead Management



Fonte: Elaborazione personale

Tutte queste fasi – lead generation, lead nurturing, e lead scoring – non solo vengono svolte con maggiore efficienza grazie alla Marketing Automation ma soprattutto vengono decisamente migliorate.

Una buona classificazione e gestione dei lead migliora le performance aziendali dato che permette di porre le basi giuste per una strategia di marketing utente (lead, prospect, cliente) centrica e aumentare la conversione, per questo con la digitalizzazione questo compito risulta sempre più difficile, dato che i lead che affluiscono sui contenuti aziendali sono sempre di più e provengono da sempre più fonti. Con una piattaforma di Marketing Automation si possono rilevare diversi vantaggi in questa delicata fase di gestione e qualificazione dei contatti. Infatti, con i software è possibile ottenere editor automatizzati di landing, form e cta che aiutano a tracciare l'utente fin dal suo primo contatto con l'azienda. Ogni qual volta quel lead si muove

tra i contenuti aziendali viene seguito dalla piattaforma che registra tutti le nuove informazioni di comportamento andando man mano a tracciare e delineare il suo profilo utente, e in base all'intensità dei suoi comportamenti la piattaforma è in grado di dare un punteggio per far comprendere lo stadio e la "temperatura" di quel lead. Sulle liste di lead del software si avrà quindi una sincronizzazione real-time di tutti i dati, e inoltre il monitoraggio del comportamento e la segmentazione dei contatti vengono divisi in diversi elenchi sulla base di filtri preimpostati o applicati ad hoc dall'operatore (Swieczak, 2013).

Grazie al tracciamento e alla gestione del lead, l'azienda ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per costruire una giusta strategia di lead nurturing tramite contenuti personalizzati. Anche in questo caso la piattaforma di MA entra in aiuto con la creazione di workflow di azioni di marketing che seguono il percorso utente, e tramite il supporto alla creazione di DEM personalizzate. Si riporta un caso esemplificativo: il marketer può creare un elenco di tutti i lead che hanno interagito almeno una volta con il white paper "Come costruire una Brand Identity efficace", e che contemporaneamente si sono iscritti alla newsletter mettendo tra gli interessi la categoria "Marketing e Comunicazione di Impresa"; la piattaforma crea l'elenco che si chiamerà "Lead Marketing" e a loro verranno mandate le comunicazioni via sms o via DEM su un nuovo caso aziendale "Come abbiamo costruito la Brand Identity di Azienda Rossi per migliorare il posizionamento". Alla fine di questa case study vi può essere una CTA con "Contattaci per una demo", a quel punto se l'utente proseguisse il suo percorso cliccando sul link, avrà dimostrato un interesse maggiore di un semplice lead, e la piattaforma automaticamente gli darà un punteggio superiore, avvisando il team marketing che quel lead è appena diventato un prospect, e chiamando in causa a questo punto anche il team sales che inizierà a studiare un'offerta per un potenziale cliente (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Questo è solo un classico esempio di come la MA aiuti la lead management, e che dà un assist non indifferente per l'introduzione del prossimo vantaggio.

2.3.3. Integrazione delle funzioni aziendali: RevOps

La gestione sincronizzata dei lead aiuta le aziende nell'allineare le funzioni aziendali che lavorano a contatto con il cliente, ovvero tutte quei team che svolgono le cosiddette *Revenue Operations* (RevOps), le attività che hanno come obiettivo la generazione di entrate per il

business aziendale, nello specifico stiamo parlando della funzione Marketing, Vendita e Assistenza cliente.

Questi team, specialmente nelle aziende più strutturate, lavorano nelle diverse fasi del ciclo di vita del cliente e intervengono in diversi step della Customer Journey, o comunque sarebbe auspicabile che intervenissero nel momento giusto.

Ad esempio, se il team sales interviene con una proposta commerciale quando il lead non è ancora caldo perché è in fase di esplorazione, quest'ultimo potrebbe sentirsi infastidito e passare ai competitor, per questo motivo la centralizzazione e il tracciamento dell'utente lungo il suo percorso, effettuato dai software di MA, permette ai team di visionare quando quel lead è pronto per un contenuto informativo (compiuto del marketing) o quando è già abbastanza informato e vorrebbe maggiori informazioni per l'acquisto (qui può intervenire il team vendite).

Ogni team ha i propri canali, lavora con obiettivi differenti e monitora KPI diversificati, e spesso c'è una scarsa comunicazione nonché una scarsa condivisione in tempo reale di informazioni. Per questo può succedere che si creino degli attriti o che addirittura entrambi lavorino sullo stesso cliente che nel frattempo viene confuso.

Per risolvere questo problema, e portare a termine questa centralizzazione, la parola magica è documentazione, e questa documentazione deve essere messa a disposizione di tutti i team in un unico spazio e soprattutto deve aggiornarsi in real-time ogni qual volta un presupposto si modifichi o se ne aggiunga uno nuovo: per questo ancora una volta l'automazione gioca a favore.

Non solo i team hanno accesso ad un unico portale in cui vengono raccolte tutte le informazioni, ma possono personalizzarlo, aggiungere informazioni e regole concordate; inoltre, in questo spazio tutti possono vedere lo stadio in cui si trova dell'utente e il punteggio a lui associato e comprendere se, quando e quale team deve intervenire. Questo coordinamento comporta numerosi vantaggi dal lato dell'efficienza perché fa saltare tanti passaggi manuali e trasmissioni di informazioni da persona a persona, le quali molto spesso comportano errori nonché rischio di distorsione dei fatti; ma anche dal lato dell'efficacia perché ognuno interverrà nel momento giusto, aumentando le possibilità di conversione da lead-prospect-cliente. Infatti,

il team delle vendite saprà quando deve agire, la piattaforma invierà una notifica che avvisa che quel lead è diventato un prospect, significa che ha già attraversato tutta la fase di esplorazione e formazione grazie ai contenuti del team marketing, e quindi i sales possono agire con un utente già informato e che non necessita di altro tempo per scegliere. Se invece non ci fosse sincronizzazione e allineamento tra i team, quello che accadrà è che i commerciali potrebbero agire in una fase ancora di indecisione e quindi perderebbero tempo per spiegare bene a quel “cliente” le varie offerte, le differenze, i vantaggi, i modi di uso etc, oltre al fatto che nel B2B si aggiunge anche la contrattazione e la fase di preventivi che potrebbe chiedere diverse versioni e tanto tempo prima di concludersi. (Corsaro, Maggioni, & Olivieri, 2021).

Le RevOps non sono ancora un tema florido all'interno della letteratura accademica, motivo per il quale è difficile trovare delle dimostrazioni dell'efficacia della Marketing Automation quale collante tra i team di marketing e vendite.

Si riporta all'attenzione quindi un caso studio esposto da Andrea Collins, responsabile del marketing dell'area UKI dell'azienda di sicurezza IT Sophos; se prima ogni lead che arrivava al reparto marketing veniva passato direttamente al reparto vendite, oggi con la digitalizzazione questa procedura non è più fattibile perché i lead in arrivo sono troppi, e i commerciali si troverebbero dinanzi degli individui non ancora pronti a procedere all'acquisto. Invece, con la Marketing Automation i lead vengono gestiti efficacemente ed efficientemente tramite un processo di qualificazione che consente la sincronizzazione tra i due reparti. Prima di introdurre l'automazione per allineare i team, come testimonia Collins, è essenziale che le persone si incontrino e decidano insieme le regole per la qualificazione dei lead, e quali punteggi affidare in base al tipo di interazione (Redding, 2015). Volendo semplificare, un lead qualificato per le vendite deve appartenere ad un'azienda manufacturing, con 500 dipendenti e che ha interagito con i contenuti del blog aziendale sui benefici dell'outsourcing. Una volta impostate queste regole di instradamento e qualificazione dei lead, farà tutto la piattaforma, aggiornando i database e notificando i team in un hub centrale con dashboard intuitive e intellegibili. Inoltre, l'allineamento riesce a beneficiare anche del tempo impiegato per creare i follow-up: dinanzi a due lead classificati dalla piattaforma come SQL, ma nello stesso momento la piattaforma dà loro due punteggi differenti, colui con uno scoring maggiore richiederà più tempo al team vendite che dovrà dedicargli maggiore attenzione magari con una chiamata o la richiesta di un

incontro, mentre all'altro potrebbe essere dedicata una mail personalizzata con alcune proposte commerciali.

In questa direzione, non solo le funzioni saranno allineate nei task ma anche nelle tempistiche potendo guadagnare tempo prezioso per dedicarsi ad attività più proficue, contribuendo ad una riduzione dei costi e un aumento dell'efficacia, siccome la precisione nella qualificazione e nei tempi e modi di intervento aumenta la possibilità di conversione e quindi di concludere positivamente le trattative di vendita. Infatti, lo stesso Collins, da quando ha introdotto la MA per favorire le RevOps, ha appurato che in soli 4 trimestri (dal 2014 al 2015) le vendite si sono triplicate (Redding, 2015).

2.3.4. Maggiore precisione nella segmentazione

Si sarà già evinto come la Marketing Automation sia un supporto non indifferente per rapportarsi con i lead: dalle questioni più gestionali come il monitoraggio e l'aggiornamento dei database, fino alle questioni più strategiche come la qualificazione dei contatti, fino a questioni più operative come la gestione e la distribuzione dei contenuti.

Questi fattori rendono i software degli alleati, come già prevedano Little & Co., per prendere decisioni strategiche importanti, come le campagne di comunicazione da impostare per i vari target. Gli strumenti di automazione del marketing consentono agli esperti di marketing di tenere traccia del percorso di un cliente dal momento zero, quando per la prima volta è atterrato sui locus aziendali, fino al suo primo acquisto, e accompagnandolo in tutto il percorso di post-vendita, tracciando di volta in volta nuove informazioni, aggiungendole al database e aiutando il marketing nella creazione di un buyer persona sempre più realistico e affidabile a cui dedicare contenuti e comunicazione tailor-made (Swieczak, 2013).

In questo modo gli esperti di marketing possono sfruttare l'automazione per una migliore segmentazione e di conseguenza per una maggiore personalizzazione dei contenuti, e a questo punto è giusto sottolineare che si sta andando a rispondere pian piano alle varie sfide che l'era post-moderna ha lasciato ai brand.

Infatti, il software di automazione è in grado di seguire gli utenti e di inglobare i loro movimenti, gli interessi, la soglia di attenzione, il grado di interazione. Questo aiuta a capire cosa piace all'ipotetico cliente, cosa invece non gli piace, quali sono i contenuti che catturano maggiormente la sua attenzione, che dispositivo utilizza nella customer journey, a quali orari è più attivo e, utilizzando le giuste form o approfittando di sondaggi automatici e questionari, andare anche ad approfondire ulteriori variabili di segmentazione.

La capacità dei software di tracciare il comportamento e di inserire e tenere traccia di tutte le nuove informazioni che il cliente lascia sul web mentre interagisce con i touchpoint, deve essere ovviamente accompagnata dalla bravura degli esperti di marketing nel richiedere gradualmente ipotetiche informazioni in più, soprattutto se personali, e iniziare il momento zero del loro rapporto con campi facoltativi, informazioni generiche, e poi approfondendo questa relazione con variabili di segmentazione più precise come quelle sociografiche, psico-sociali, e comportamentali (Todor, 2017).

Le informazioni raccolte dalla piattaforma di automazione possono essere di due tipologie: dati statici che si basano su informazioni pressoché di basso aggiornamento (come genere, fascia di età, residenza); e dati dinamici che invece sono inerenti a informazioni che riguardano il contesto di interazione tra brand e utente. I software riescono ad aggregare questi dati e mostrarli in diversi formati con aggiornamenti real-time, riuscendo a creare le basi di tre variabili di segmentazione:

1. sociodemografica grazie a tutti i dati statici di cui sopra;
2. storico acquisti, tracciando il comportamento e le azioni riescono a dare un valore a quell'utente, in base a cosa guarda, cosa ha acquistato e con quale frequenza fa i propri acquisti;
3. contestuali che invece sono tutte le informazioni di engagement.

Sulla base dell'aggregazione di queste variabili, la Marketing Automation riesce a creare delle liste, appunto dei segmenti, che presentano caratteristiche omogenee internamente ed eterogenee esternamente, tutto questo in modo automatizzato e su un gran numero di lead, oltre che con una precisione maggiore grazie agli strumenti di tracciamento automatici.

Come è possibile tutto questo? I software di Marketing Automation tra le varie potenzialità hanno anche quella di essere un ecosistema aperto, facilmente integrabile con altri strumenti e tool digitali, tra i quali alcuni strumenti di analisi dei dati come Google Analytics. Il lato vantaggioso è nel fatto che a differenza dei CRM classici²⁰, quelli integrati con un software di MA pongono in essere un tracciamento capace di raccogliere molte più informazioni sui clienti, nonché più precise aiutando i brand in una segmentazione più accurata.

Per far comprendere meglio i vantaggi, si riportano di seguito due casi differenti: da un parte un utente generico X che è stato tracciato con un classico software di CRM, e dall'altra, come viene chiamato dall'autore Fabio Morelli, Federico, rintracciato invece grazie all'integrazione con un software di MA (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Il cliente X riceverà una comunicazione generalista, mentre su Federico si conosce cosa ha studiato, quali sono i suoi interessi, che social utilizza, che cellulare ha.

Tutte queste informazioni si troveranno sul database della piattaforma raggruppate per delineare il profilo di Federico e a disposizione dell'azienda per future comunicazioni.

Come sono state raccolte? Con il tracciamento: Federico è stato raggiunto da una campagna di social adv lanciata per una fascia di età giovane (già quindi si ricavano informazioni sull'età, social utilizzati, orario di attività dell'utente e, nel momento in cui clicca sull'annuncio, anche

²⁰ La differenza principale tra CRM e MA, è che il CRM è un software più orientato al sales, che organizza tutte le informazioni del cliente in un gestionale e che registra nella scheda cliente tutti i dati, informazioni, note, vendite e scadenze inerenti a quel cliente. Invece la MA è più orientata al marketing, e traccia il comportamento degli utenti utile per profilare il target e mandare comunicazioni di marketing. Dunque, entrambi sono software che possiedono informazioni sui clienti, uno per la parte commerciale e l'altro per quella di marketing, per questa la loro integrazione può trarre il massimo in quanto uno stesso cliente può trovarsi in entrambi i database e, unendoli, le informazioni vengono correttamente condivise tra i team aziendali migliorando la conoscenza del cliente a 360° e di conseguenza l'offerta.

da dove viene e che cellulare ha); Federico poi clicca sull'annuncio e si troverà su una landing con uno sconto per acquisire la camicia.

Nel migliore dei casi, pur essendo un nuovo utente, può trasformarsi da lead a cliente e acquistare la camicia approfittando dello sconto. Al momento dell'acquisto la piattaforma inserirà nel database ulteriori informazioni rilasciate dal giovane ragazzo: residenza, e-mail, eventuali interessi per altri capi di moda che facoltativamente Federico poteva compilare nella landing. Se invece, Federico non concludesse l'acquisto, i dati ovviamente non sarebbero reperibili.

Queste nuove informazioni vengono inserite dalla piattaforma, ora l'azienda ha un quadro molto più completo per fare delle comunicazione ex-post su un segmento più delineato. Dopo qualche settimana, l'azienda manderà a Federico, e a tutti gli utenti che la piattaforma ha inserito nella stessa lista per caratteristiche simili, una DEM per informarlo di nuovi arrivi di prodotti che potrebbero rientrare nei suoi interessi e completare il suo outfit rispetto all'ultimo acquisto effettuato.

Allo stesso tempo, mentre Federico avrà ricevuto una comunicazione personalizzata, con informazioni accurate, ad un orario perfetto per la sua attenzione, che molto probabilmente lo porterà a visionare i nuovi prodotti e magari a procedere con un nuovo acquisto, all'utente X sarà arrivata una mail generica uguale agli altri, ad un orario Y che forse potrebbe invadere la sua soglia di accettazione e portarlo ad abbandonare il brand (Bazzoffia & Morelli, 2018).

2.3.5. Benefici per il calcolo del ROMI

Un tracciamento accurato non è importante solo per una migliore profilazione e segmentazione, ma ha un suo ritorno vantaggioso anche per supportare il Marketing nella misurazione dei principali KPI, e dell'andamento delle campagne.

All'interno del Marketing uno degli ostacoli principali è proprio quello di calcolare il budget da destinare alle principali attività, considerando che è sempre difficile capire il rendimento di alcune campagne di comunicazione rispetto ad altre: come si misura quanti profitti ha generato

una campagna Instagram improntata sulla creazione di una community? Come si fa a determinare quante delle vendite di quel periodo derivano dall'efficacia di quella campagna? In sede di allocazione dei budget aziendali, ogni reparto di marketing deve essere in grado di dire quanto le varie attività del marketing mix, e nello specifico le varie campagne, hanno fruttato nel periodo considerato, e quanto hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi di efficacia e strategici dell'azienda.

Nel marketing questo è stato sempre un compito difficile, e ciò ha portato negli anni allo studio di diversi metodi per il calcolo del budget (Bazzoffia & Morelli, 2018):

- criterio della percentuale fissa che sceglie un budget come una percentuale fissa sulle vendite;
- criterio della concorrenza che presuppone un benchmark con i competitor per selezionare le risorse da allocare in comunicazione;
- criterio della somma disponibile che senza valutare gli obiettivi di marketing e una mission strategica, alloca il budget rimanente dopo aver sezionato le risorse agli altri reparti;
- criterio del metodo storico che assegna lo stesso budget degli anni precedenti, salvo imprevisti;
- metodo degli obiettivi da raggiungere che sembrerebbe quello più ragionevole in quanto si decidono le risorse necessarie per raggiungere determinati obiettivi strategici.

Uno degli strumenti utilizzati anche nel marketing è il ROI, definito come Return of Investment, ovvero il ritorno sugli investimenti, un indice che rappresenta l'efficacia dell'utilizzo di un determinato capitale investito per determinate attività e misura la capacità dell'impresa di generare profitti da quell'attività. Nel campo del marketing, il ROMI (Return of Marketing Investment), è il ritorno economico ottenuto dall'azienda grazie ai soli investimenti delle attività di marketing.

La formula per il calcolo sarà:

$$ROMI = \frac{\text{Entrate dal marketing} - \text{Capitale investito in attività di Marketing}}{\text{Capitale investito in attività di Marketing}} \cdot 100$$

Ci si rende conto che quindi è molto importante perché ci permette di capire quanto rendono le attività, quale rende di più, e cosa è giusto eliminare o migliorare perché non proficuo, su cosa invece è giusto puntare, oltre a portare benefici all'analisi del budget da dedicare per campagne future.

La difficoltà è proprio nel capire quanto del mio profitto dipende da una determinata azione, specialmente perché le attività sul web possono portare con sé diverse difficoltà dovute alla natura pervasiva, virale, a volte anche qualitativa (come, ad esempio, le attività di fidelizzazione sui social media), e spesso complicata dal cosiddetto dark web²¹ (Tuten & Solomon, 2020).

Ancora una volta viene in soccorso la Marketing Automation, infatti, la sincronizzazione degli ambienti digitali con la piattaforma di automazione consente di mappare ogni singola azione legata ad una specifica campagna, permettendo di integrare queste ultime anche con i software di CRM. In questo modo tutte le informazioni di cui si è parlato nei paragrafi precedenti inerenti ai lead vengono rintracciate ed assegnate alla campagna che li ha generati. A questo si aggiunge la capacità dell'automazione di creare report e dashboard di sintesi di tutti i risultati ottenuti, andando a porre all'attenzione dei team già risultati come il revenue sulle campagne, le corrispondenti spese di marketing, e il ritorno sull'investimento di ogni campagna e anche sul totale.

Il calcolo del ROI di queste attività non è solo circoscritto alle campagne dell'azienda, ma anche alla ricerca organica dei clienti; infatti, la piattaforma è in grado di tracciare il ROI di ogni singola keyword digitata da un utente che ha condotto quell'utente sui contenuti

²¹ In questo caso si fa riferimento al fatto che molto del traffico arrivato sugli ambienti digitali dell'azienda non può essere facilmente rintracciato, come i referall, che sono utenti che hanno raggiunto la pagina web dell'azienda digitando direttamente il link nella barra di ricerca. In questo caso non sempre si può sapere quale sia la sorgente di questo, ad esempio potrebbe succedere che quel link gli è stato condiviso da un suo amico nella loro chat di WhatsApp.

aziendali, permettendo anche di migliorare il posizionamento organico e allo stesso tempo capire per quali parole e contenuti, l'azienda si posiziona meglio, su quali continuare a investire e quali invece ridimensionare. Così come per la SEO, anche il rendimento della SEM viene tracciato e sintetizzato dai software di automazione, grazie alla possibilità di tracciare l'efficacia di parole chiave utilizzate per costruire gli annunci e determinare quali siano quelli maggiormente performanti (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Come già si ha avuto modo di specificare, non è solo il tracciamento a beneficiare il calcolo del ROMI, ma anche la creazione di dashboard e report interattivi, dinamici, personalizzati e suddivisi per campagne. Ad esempio, si potrebbe avere un report suddiviso in più schermate, ognuna dedicata ad una diversa piattaforma social (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), e una schermata invece dedicata ad un confronto tra queste ultime, per capire sia quanto ha performato ognuna di queste e sia quale a parità di condizioni ha performato di più rispetto alle altre.

Con le dovute eccezioni, (si pensi al dark web, o alle campagne outdoor tradizionali all'interno di un piano di comunicazione integrato), grazie all'automazione, il calcolo del ROI nel marketing non sembra più fantascienza. Certamente, un tale sistema di gestione e di tracciamento deve essere sostenuto da una piattaforma valida, integrata con altri software (vedi CRM, Google Analytics, data warehouse etc.), facendo parte di un sistema aperto e integrato per coprire a tutto tondo (o quasi) ogni punto toccato dalle attività di marketing (Todor, 2017).

Tutti questi vantaggi non sono però sempre immediati e facili da ottenere ma devono, infatti, essere inseriti in un quadro più ampio: non basta acquistare un servizio di una piattaforma di automazione e magicamente trovarsi tutti questi benefici sulle proprie attività strategiche, operative e gestionali, piuttosto il percorso di automazione è appunto un percorso, e come tale ogni azienda deve seguire un iter di analisi, di strategia e solo dopo di implementazione per riuscire davvero a raggiungere questi obiettivi.

2.4. Iter di adozione della Marketing Automation

Il rischio di essere “offuscati” dalla Marketing Automation e di lanciarsi in progetti di automazione senza prima un’analisi costi-benefici accurata, è confermato anche da alcune teorie sull’imprenditorialità, come la Teoria dell’effettuazione di Sarasvathy (Sarasvathy, 2001), la quale sostiene che gli imprenditori non sempre prendono decisioni razionali ma spesso si fanno coinvolgere da alcune opportunità ritenute proficue e iniziano a costruirsi sopra delle aspirazioni aziendali sulle quali investono delle risorse, facendosi di solito trasportare dalle contingenze esterne e dai successi di una determinata soluzione, senza però aver definito prima degli obiettivi specifici. Per questo tutti i benefici dell’automazione devono essere prima riconsiderati all’interno di un processo decisionale ben studiato per evitare di fare scelte affrettate (Mero, Tarkiainen, & Tobon, 2020).

Per delineare le fasi necessarie per un percorso di automazione, sono state prese in riferimento due ricerche accademiche che hanno analizzato empiricamente alcuni casi aziendali che hanno riscontrato successo grazie ad alcuni elementi che vale la pena prendere in considerazione. Di seguito verranno ricostruite le fasi riprese dagli autori, sulla base dei loro risultati, e verranno individuati gli elementi comuni con le esperienze di altre aziende, come Intesys, un’azienda che fornisce servizi di Marketing Automation.

Fase 1 – Esplorazione dell’attuale situazione

È importante analizzare bene la situazione di partenza: in quali condizioni versa il reparto marketing dell’azienda? In questo caso c’è la necessità di condurre un check-up di tutte le problematiche, delle lacune, degli obiettivi non raggiunti, dei problemi gestionali. Capire quali sono i punti di debolezza è utile per comprendere di seguito se l’automazione può portare a risolverli.

Un'altra cosa sulla quale bisogna ragionare è il proprio cliente: quando in questo elaborato si è introdotto il concetto di MA, è stato inquadrato nel più ampio contesto del Digital Marketing, escludendo tutte le altre forme e manifestazioni della comunicazione. Le piattaforme di automazione, infatti, si integrano solo in contesti digitali, e per quanto può sembrare scontato che oramai tutti i clienti siano digitalizzati, bisogna comprendere anche il livello di digitalizzazione di quest'ultimi, i canali che utilizzano e le loro aspettative sull'azienda nel mondo digitale. Non conviene intraprendere un percorso di automazione se il proprio target, pur essendo presente nell'ecosistema di internet, non utilizza il digitale come canale primario per entrare in contatto o acquistare quella categoria di prodotti o servizi (Mero, Tarkiainen, & Tobon, 2020).

Fase 2 – Analisi dell'ambito di attuazione e scelta della piattaforma

Se la prima fase è propedeutica alla scelta di prendere in considerazione l'automazione delle proprie attività di marketing, la seconda fase entra in gioco nel momento in cui si è deciso di considerare questa soluzione, e in tal caso inizia tutto il lavoro analitico e strategico, inerente alla valutazione dei costi fino alla scelta delle funzionalità da includere.

Ciò significa che un'azienda deve decidere in primis gli obiettivi da raggiungere, come raggiungerli e con quali requisiti e specifiche del software.

Questo è un passaggio delicato perché l'output di queste pianificazioni è nello scegliere anche la piattaforma di automazione che meglio si addice e dalla quale poi dipenderanno tutte le attività di marketing (Murphy, 2018).

Fase 3 – Coinvolgimento dell'organizzazione

Introdurre una piattaforma di MA significa andare ad impattare su tutta l'organizzazione, avendo degli effetti sulle persone, sulle decisioni e sulla strategia. I vertici aziendali quando decidono di investire in una piattaforma devono intraprendere anche una fase di coinvolgimento delle persone dell'azienda.

Può essere utile in questa fase riportare ai collaboratori alcuni casi di successo, e presentare i vantaggi e spiegare tutti i risultati ottenibili, aumentando in questo caso l'entusiasmo per renderli propositivi per questo nuovo inizio. Infatti, è importante che le persone accettino l'intrusione di questa tecnologia che da lì a poco potrebbe andare a cambiare il loro modo di lavorare, di interagire con gli altri team, di svolgere alcune attività, o di non svolgerle più. Ci deve essere tutta una fase di inserimento, ma non tecnologica, bensì preparatoria a livello di accettazione sociale. Infatti, l'accettazione o meno di una tecnologia può influenzare il modo in cui le persone interagiranno con essa e di conseguenza la utilizzeranno. Quanto più il loro rapporto è positivo con il software, tanto più è probabile che saranno più competenti nell'impiego (Mero, Tarkiainen, & Tobon, 2020).

Fase 4 – Organizzazione know-how

Dopo aver scelto la piattaforma e preparato tutta l'organizzazione a questo importante cambiamento, è necessario capire quali sono le competenze e il know-how necessario per implementare il software e utilizzarlo. In questa fase non è coinvolto solo il reparto marketing, ma anche il team vendite, il team di design, il team di customer care, e soprattutto il team IT. Pur avendo parlato della Marketing Automation come di un supporto per svolgere attività strategiche e operative del marketing, non bisogna sottovalutare che tutto questo aiuto proviene da un software e in quanto tale il reparto tecnico dell'azienda deve provvedere all'installazione, all'integrazione con tutti gli altri tool, e alla manutenzione nel tempo anche per eventuali upgrade. Prima di entrare nel cuore operativo, le aziende devono fare un resoconto delle competenze già presenti in azienda che possono essere utili per implementare l'automazione, quelle che invece devono essere integrate magari tramite la formazione o l'apprendimento in fase di test, e quelle che invece conviene esternalizzare (Murphy, 2018).

Tantissimi provider di software di MA accompagnano le aziende in un percorso di inserimento, mettendo a disposizione un periodo di assestamento e di formazione ad hoc, altri hanno degli appositi corsi di formazione che vengono rilasciati anche nel decorso del tempo

nel caso in cui ci fossero aggiornamenti o novità nella piattaforma, come ad esempio HubSpot Academy (Hubspot).

Una ricerca di Ascend2 mette in evidenza come la scelta più attuata dalle aziende è proprio quella di mixare l'insourcing con l'outsourcing, circa il 63% ha dichiarato di utilizzare una combinazione di specialisti interni con personale adeguatamente formato interno, ritenendo poi che questa sia stata una scelta efficace e di successo (Ascend2, 2019).

Fase 5 – Attuazione dell'automazione

Dopo aver capito che l'automazione può aiutare l'azienda, dopo aver visto in che modo può aiutarla e per raggiungere quali obiettivi, dopo aver scelto la piattaforma e avere tutto il know-how necessario – tra insourcing e outsourcing – per l'implementazione, il software è installato e i vari team possono iniziare a lavorarci.

In questa fase, che potrebbe in realtà situarsi anche in stadi precedenti, è importante non dimenticare che la piattaforma non è deve essere presa come una sostituzione delle principali attività di marketing ma come supporto e integrazione. Per questo motivo è importante, prima di iniziare a impostare flussi automatici e contenuti, comprendere quale strategia perseguire: significa conoscere bene il Customer Journey dei propri clienti, perché i workflow non devono partire a caso, ma ogni contenuto deve arrivare nel momenti giusto dell'experience dell'utente. Allo stesso modo, se da un lato la piattaforma da un grande supporto per la creazione e la distribuzione dei contenuti aziendali, la scelta dei contenuti deve seguire una strategia di profonda conoscenza del cliente, e deve essere attrattivo e richiede competenze di content marketing che solo le persone in azienda possono avere.

Si è già parlato anche di tutto il processo di lead management e di Revops, è vero che la piattaforma automatizza tutto ma devono essere i team a decidere quali sono i filtri per i quali un lead si trasforma in un prospect, quale punteggi dare ad un contenuto scaricato piuttosto che a un altro, quali sono le regole di automazione della creazione degli elenchi di contatti. Queste sono tutte scelte strategiche da prendere ex-ante e che servono poi alla piattaforma per fare il resto del lavoro.

Fase 6 – Adattamento al cambiamento

Una delle principali caratteristiche delle piattaforma è l'integrazione con ulteriori tool e, partendo dal presupposto che il comportamento degli utenti negli anni possono cambiare e che possono nascere nuovi social così come nuovi tool di analytics, in questo ambito le aziende devono monitorare il cambiamento e aggiornare il loro ecosistema digitale e integrarlo con la piattaforma (Mero, Tarkiainen, & Tobon, 2020).

Questo significa avere flessibilità e lavorare ad una continua formazione dei propri team, a meno che non si sia optato per un full outsourcing.

Lo stesso discorso vale anche per le aziende che nella prima fase di esplorazione hanno deciso di non intraprendere questo percorso, perché magari i loro clienti non sono pronti e perché la presenza digitale non è un asset strategic per loro, potrebbero ritrovarsi nella situazione in cui le cose si ribaltano e inizia a diventare importante riconsiderare il ricorso all'automazione. I continui cambiamento e la velocità del progresso digitale insegnano che è importante monitorare la situazione e riuscire a rispondere a queste sfide con prontezza e proattività.

Se da un lato un percorso strategico a cascata aiuta le aziende ad attuare mosse intelligenti, è anche vero che ci sono anche altri approcci da prendere in considerazione. Come quello adattivo: iniziare con le funzioni base di automazione e poi integrare man mano nuove caratteristiche: si potrebbe iniziare con una semplice pianificazione e pubblicazione automatica dei post social, poi si potrebbe passare ad un sistema di e-mail automation, testarne le capacità e vedere se porta profitto, e in caso investire sempre in nuove integrazioni. Così si abbandona il processo decisionale strettamente strategico di cui prima, e si adotta un approccio più agile e organico, che cerca di apprendere dagli eventi e adeguarsi ai cambiamenti, integrando funzioni sulla base di un processo di sperimentazione. Secondo Brinker, esperto di informatica e di automazione del marketing, quando si parla di tecnologia – e si ricordi che la MA è un software – è opportuno trovare una giusta combinazione tra due comportamenti estremi: quello strategico e decisionale che segue delle regole e delle fasi specifiche, e quello agile cioè che risponde ad un approccio sperimentale e adattivo (Brinker, 2019).

L'azienda deve trovare un compromesso, perché se da un lato c'è bisogno di strategia per la scelta del percorso utente, dei contenuti e delle risorse, dall'altro c'è bisogno di essere svelti e

quindi avere una cultura aperta al cambiamento, una leadership capace di captarlo, e un team sempre pronto ad accogliere nuove soluzioni e pratiche (Mero, Tarkiainen, & Tobon, 2020). Solo così l'automazione può diventare un vero alleato senza sconfinare in qualcosa di eccessivamente robotizzato e automatico. Se oggi abbiamo a disposizione x touchpoints integrabili con la piattaforma, domani potrebbero essere $x + n$.

Giusto per citare un esempio recente, il caso Google Analytics 3 (o Universal Analytics), il quale è stato dichiarato illecito in Europa dalla Commissione Europea, il motivo è da ricercare nel trasferimento dei dati negli Stati Uniti dove non vi sono le stesse norme di protezione dati dell'Europa: questo ha letteralmente messo nel panico le aziende. Basta citare questa questione sul motore di ricerca per leggere i primi articoli "È illegale? Cosa rischio? Cosa fare?". Tutti sono rimasti spiazzati e si è avviato un percorso di formazione e di introduzione di altre piattaforme più a norma, o dell'asestamento di GA4 (la versione successiva di Google Analytics). Quello che conta per l'esempio è che in un ecosistema integrato di MA bisogna essere svelti e capire subito con quale piattaforma sostituirlo, quale si addice di più, come si integra e cosa cambia nei percorsi di tracciamento.

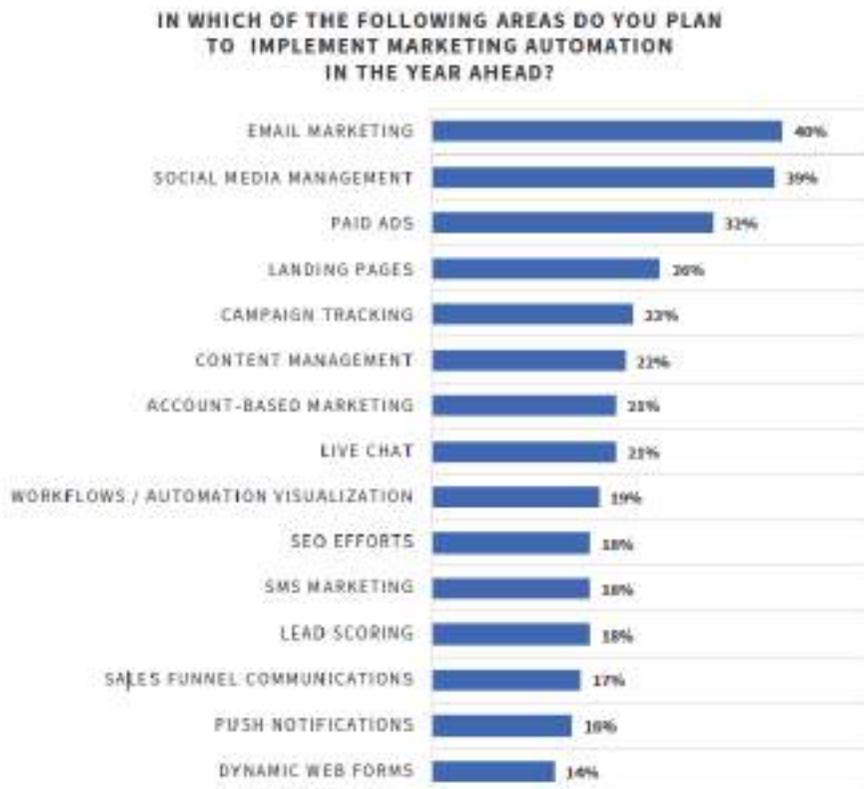
Allo stesso modo ad aggiornarsi continuamente sono anche i vari touchpoints come i social media: più di recente ha spopolato il nuovo social BeReal, ancora inesplorato dalle aziende e quindi non ancora considerato nel mondo business, ma fa ragionare su una domanda che in questa direzione bisogna porsi *ogni giorno*: c'è un nuovo strumento, social o piattaforma che potrà diventare tanto importante nel panorama digitale da iniziare a considerarla nei processi di marketing dell'azienda e quindi da integrare con la piattaforma?

2.5. Strumenti di Marketing Automation

Mentre le aziende si impegnano nel guardare sempre i movimenti del mercato e degli utenti, cerchiamo di capire quali sono i principali strumenti utilizzati dall'automazione attualmente. Una ricerca di Ascend2 evidenzia che al primo posto vi sono le e-mail marketing, utilizzate

dal 40% dei rispondenti, a seguire il social media management, i paid ads, le landing page, e così via.

Figura 11: I principali strumenti di Marketing Automation



Fonte: (Ascend2, 2019)

Non è solo la ricerca di Ascend2 che evidenzia come l'e-mail sia la forma di automazione più utilizzata dalle aziende: la ricerca di GetResponse ha notato come non solo sia il più utilizzato ma anche il più efficace in termini di ritorno sugli investimenti, seguito dai social media e dalla ricerca organica (GetResponse, 2018).

Infatti, non è un caso che uno dei falsi miti sulla Marketing Automation sia proprio il pensiero generalizzato che MA ed e-mail marketing siano sinonimi, andando spesso anche a creare un parallelo negativo a questa corrispondenza, dovuta al fatto che l'attività di mail marketing a volte viene fatta in modo così pervasivo e insistente da essere precipita quale spam (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Questa falsa credenza è dovuta al fatto che i primi passi in campo di automazione sono stati proprio sperimentati con l'invio automatico delle mail, per poi espandersi anche ad altri

touchpoint digitali; tuttavia, non solo la MA contribuisce nell'invio di mail ma se usata nel modo giusto evita qualsiasi attività di spam.

Come si evince dal grafico dei risultati di Ascend2, seppur è vero che l'e-mail marketing primeggia sugli altri, è anche vero che lo scarto con i successivi è davvero poco, oltre al fatto che in realtà gli strumenti di automazione sono numerosi e addirittura, come si faceva presente precedentemente, c'è molta probabilità che l'ecosistema continui ad espandersi con l'evoluzione digitale, coinvolgendo sempre nuovi canali e mezzi.

Per ora si porrà l'attenzione sui principali mezzi di automazione andando a specificarne caratteristiche e riportando casi esemplificativi ripresi da comunicazioni realmente ricevute.

2.5.1. E-mail marketing

Si parte proprio con le più utilizzate: le e-mail marketing che, come si è visto, sono anche le più profittevoli, ma la realtà è che lo sono diventate grazie alla marketing automation. Infatti, con la possibilità di personalizzare le comunicazioni su database numerosi, il tasso di apertura della mail di marketing ha toccato picchi storici (Swieczak, 2013).

Una piattaforma di mail marketing deve, intanto, avere un editor per l'impaginazione della DEM, o comunque la possibilità di integrarsi con un formattatore di e-mail, dopodiché per assolvere ai principali vantaggi dell'automazione deve poter svolgere le seguenti funzioni (Todor, 2017):

- consegnare le e-mail agli indirizzi di posta elettronica degli utenti con un certo grado di affidabilità;
- programmare a qualsiasi orario l'invio di un flusso di e-mail, tenendo in considerazione anche i diversi fusi orari degli utenti, o avere l'opzione di invio istantaneo;
- impostare elenchi per gli invii, o importare liste di indirizzi mail esterne nella piattaforma;
- possibilità di fare degli invii di test prima di quello di massa;

- modificare i vari mittenti, oggetto e testo di anteprima, con consigli automatici in base ai risultati dei precedenti invii;
- dare modo di poter annullare istantaneamente un invio di massa;
- aggiungere per gli utenti un collegamento diretto per annullare l'iscrizione alle comunicazioni da parte dell'azienda;
- avere la visualizzazione web html dell'e-mail;
- eliminare automaticamente (o comunque con l'opzione da "flaggare") eventuali indirizzi e-mail che non hanno interagito dopo un tot di invii;
- collegare ogni e-mail o flusso di mail ad una specifica campagna per poterne valutare l'efficacia;
- creare dashboard inerenti ai principali KPI della mail (soglia di lettura, clic, tasso di apertura, frequenza di apertura da parte di uno stesso utente, compilazione di form e conversione) raggruppandoli anche per campagne;
- impostare flussi automatici di mail (e-mail con annuncio alla partecipazione di un webinar → iscrizione da parte dell'utente → arrivo della mail di conferma).

In merito a queste funzioni messe a disposizione dalla piattaforma, è importante che gli esperti non si focalizzino solo sulla basilare pre-programmazione e selezione dei destinatari tramite liste automatiche, ma per avere un approccio adattivo che migliori nel tempo bisogna preoccuparsi anche di analizzare le metriche.

Infatti, la maggior parte dei marketers si sofferma solo sul tasso di apertura (circa il 60% dei rispondenti), che pur essendo un dato importante non è l'unico ottenibile. Sarebbe essenziale comprendere quante e-mail portino alla conversione e alla compilazione dei form, fino a quale punto l'utente si ferma a leggere una mail, o se un utente ha aperto più volte la stessa mail senza fare azione alcuna, segnalando un interesse particolare per quella comunicazione ma allo stesso tempo richiedendo all'azienda un'azione in più per convertirlo al prossimo passo (GetResponse, 2018).

Questa mancanza di monitoraggio dei dati può dipendere sia per questioni di tempo o per mancanza di competenze nella lettura degli insights, ma può essere anche causata dal fatto che alcune aziende non dispongono di dati più approfonditi; questo perché hanno adottato una

piattaforma di automazione senza integrarla ad esempio con il proprio sito web e quindi perdendo traccia di tutti i comportamenti che gli utenti mettono in atto dopo il clic nella DEM (GetResponse, 2018) .

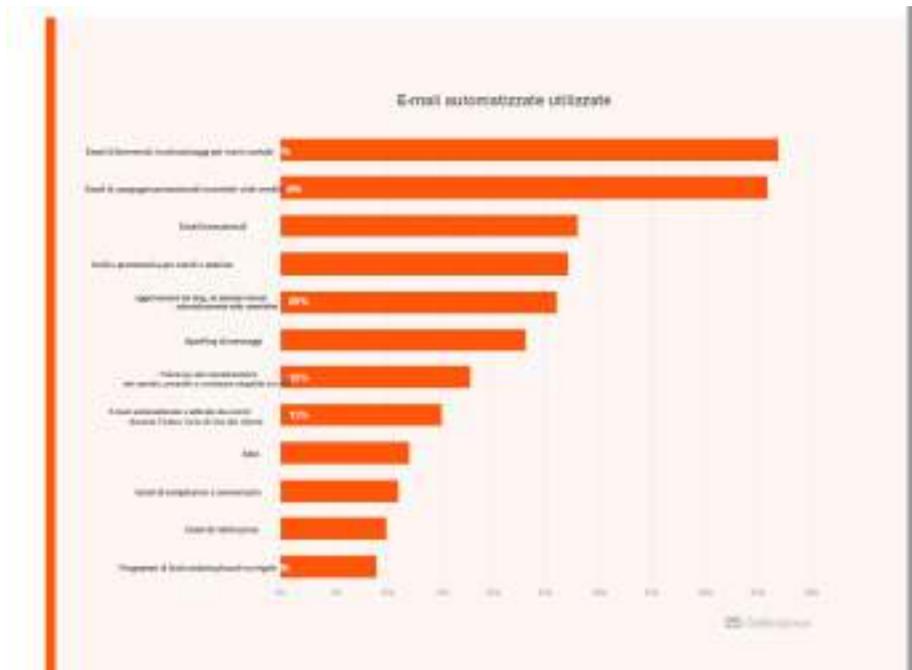
Tenere traccia dei KPI delle e-mail marketing è importante in primis per migliorare sempre le proprie comunicazioni e di conseguenza evitare che le persone annullino l'iscrizione alle comunicazioni, perdendo magari dei potenziali clienti e importanti opportunità di vendita.

Le e-mail per le aziende sono essenziali in quanto costituiscono degli importanti canali di comunicazione per svolgere alcune azioni di marketing e per porre in atto efficaci strategie di lead generation e lead nurturing.

Ad esempio possono essere impiegate per dare il benvenuto ad un nuovo utente/iscritto/cliente, per dare conferma di avvenuta iscrizione/download di contenuti, per fare azioni di follow-up personalizzate a clienti particolarmente importanti o a prospect che hanno raggiunto una buona qualificazione con la lead scoring, per presentare un nuovo prodotto, per offrire degli sconti, per fidelizzare il cliente tramite attività di customer care e assistenza post vendita – come coupon in regalo per il compleanno –, per fare proposte commerciali nel B2B, per informare sull'avanzamento dello stato di consegna di un prodotto o per chiedere opinioni e recensioni.

Di seguito alcuni dati inerenti ai principali impieghi delle e-mail automatizzate.

Figura 12: Principali impieghi delle e-mail automatizzate



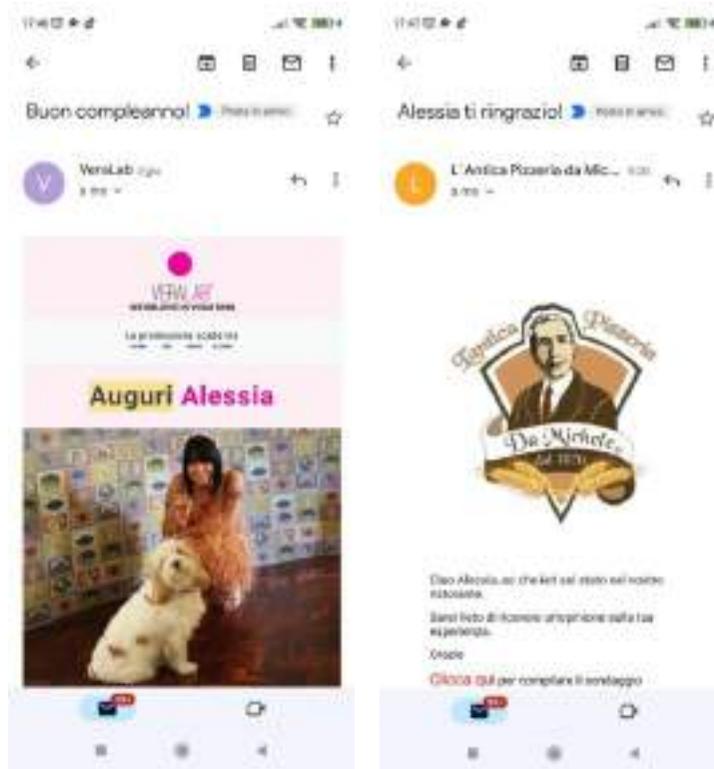
Fonte: (GetResponse, 2018)

Un esempio classico è offrire codici sconto il giorno del compleanno, una forma di comunicazione che ha l'obiettivo di prendersi cura del cliente e farlo sentire importante, oltre che puntare sul *bias* della scarsità dato che si tratta di uno sconto valido solo per 24 ore.

È bizzarro credere che un marketer possa ricordare ogni giorno di chi è il compleanno, né tanto meno che lo possa segnare a calendario per poi magari mandare una mail sul momento per fare gli auguri ai festeggiati del giorno.

Piuttosto, con l'automazione verrà creata una e-mail base di auguri con lo sconto e dal copy accattivante, e poi verrà impostato un workflow automatico nel quale si decide che ogni giorno verrà mandata questa mail a tutti gli utenti che festeggiano il compleanno (grazie alla data di nascita che hanno rilasciato per compilare il form di primo acquisto), si aggiunge la property di personalizzazione del nome, e il gioco è fatto.

Figura 13: E-mail di marketing personalizzate



Fonte: Da posta elettronica personale

Nella prima immagine sopra, il brand ha deciso anche di fare gli auguri con un'immagine della founder – icona dell'azienda e, insieme al suo cane, icona di Instagram – per rendere ancora più personale il messaggio e la relazione *one-to-one*.

Le e-mail possono essere utilizzate anche per chiedere un'opinione e quindi per raccogliere maggiori dati sugli utenti, come nel caso di Antica Pizzeria da Michele. Nella piattaforma verrà inserita questa e-mail con la regola che ogni persona che prenota un tavolo tramite il sito – con il rilascio dell'indirizzo mail – dovrà ricevere il giorno dopo questa comunicazione con un sondaggio.

Figura 14: E-mail marketing personalizzata ClioMakeupShop



Fonte: Da posta elettronica personale

Prendendo in considerazione quest'ultima mail ricevuta, è possibile notare tre cose: in primis la personalizzazione con il nome; sono stati ripresi esempi di aziende di una certa importanza che lavorano per un target di consumatori consistenti, è scontato immaginare che in questo caso la comunicazione diretta alla persona è dovuta all'automatismo della property del nome; la seconda cosa è l'orario di invio, le 7.01 del mattino. L'orario non è casuale, è una scelta di marketing studiata affinché al risveglio del cliente questa comunicazione sarà una delle prima cose che leggerà. Si potrebbe pensare che un addetto alla comunicazione abbia messo una sveglia per procedere all'invio, ma è più ovvio che il brand in questione abbia adottato l'automazione delle mail, la quale tra le funzioni ha proprio quella di poter pre-programmare l'invio, impostandolo dunque ad un orario anche al di fuori di quello lavorativo ma che, conoscendo le abitudini dell'utente, rientra in una fascia oraria efficace per attirare la sua attenzione.

La terza cosa da notare non è strettamente legata all'automazione, ma si ricollega al discorso secondo il quale prima di ricorrere ad una piattaforma ci deve essere un'attenta analisi del cliente e dei contenuti. Questa mail con oggetto "Ti devo parlare", e con un testo che inizia con "Alessia ascolta ti devo parlare", è un contenuto studiato e creato da un marketer che ha

puntato sulla relazione affettiva che la founder dell'azienda intrattiene con i seguaci, e quindi puntando sulla reazione che l'utente avrebbe avuto dopo aver letto la faticosa frase "Ti devo parlare" proveniente da Clio Zammatteo (founder del brand in questione). Dopo l'invenzione e la creazione del contenuto, questo viene "gettato in pasto" alla piattaforma, che lo personalizza, lo pre-programma e lo invia ad una lista di utenti interessati all'iscrizione del ClioMakeUp Privé. Quindi, affinché un'attività di e-mail marketing sia efficace non c'è bisogno solo di una piattaforma di automazione, ma di un team di esperti di marketing che sappiano proporre il giusto contenuto.

2.5.2. Social Media

Un ragionamento analogo vale per i social media, ci sono zone di competenza dove l'automazione non arriva, ma che devono essere necessariamente supportate dall'intervento umano per sfruttare al massimo l'attività sui social.

Il potenziale dei social media nell'ambito di una strategia di marketing oramai è noto a tutti, in questa direzione l'automazione può solo aiutare un progetto che, però, deve essere messo in piedi da strateghi e creatori di contenuti: recenti studi hanno dimostrato come la soglia di attenzione dei navigatori in rete sia passata in 5 anni da 90 secondi a 30 secondi (Benabdelouhade & Dakouan, 2020), mentre ad oggi parliamo di una soglia addirittura al di sotto degli 8 secondi (Microsoft, 2015). Questo significa che in otto secondi i marketers devono essere in grado di proporre un contenuto così profilato e attrattivo da riuscire a convincere l'utente prima che "scrolli" al prossimo post.

Per questo motivo alla base di tutto ci deve essere una conoscenza dell'utente e un tema di *content creation* capace di proporre elementi interessanti: con il supporto dell'automazione però è possibile avere non solo importanti dati sull'utente ma anche suggerimenti sulla base dei risultati storici su quelli che sono i contenuti più performanti.

Per questo touchpoint le piattaforme di MA apportano funzioni molto interessanti che facilitano la vita ai marketers. In questo caso piuttosto che mettersi nei panni di un'azienda B2B o B2C, sarebbe più opportuno immedesimarsi in un'agenzia di marketing e comunicazione che, oltre a curare i propri social media, si occupa della gestione di quelli dei clienti, e quindi avrà n aziende presenti su n touchpoint.

L'attività sui social media non consiste solo nel postare post, stories, tweet, e foto, ma anche nel tessere la relazione con il cliente e quindi rispondere alle loro domande, interagire con i loro commenti, tenere traccia delle conversazioni online.

Per poter stare dietro a tutto questo, le piattaforme di Marketing Automation, e diversi tool di automazione specializzati sui social media, propongono interessanti possibilità. Intanto, come per le DEM, una delle funzioni principali è la pianificazione dei post social ad un determinato orario di un determinato giorno, che seppur basilare, è davvero utile dato che un'agenzia di comunicazione prederebbe troppo tempo nel pubblicare manualmente ogni giorno diversi post su diversi social per diverse aziende (Benabdelouhade & Dakouan, 2020).

Altrettanto utili sono le funzioni di re-posting, come dimostrato dalla piattaforma SocialOomph la quale identifica nella storia della presenza del brand sui social i contenuti evergreen, ovvero quelli che sono stati sempre apprezzati nel tempo, e li ripropone automaticamente ai nuovi follower: infatti – si auspica – che nel tempo i follower di un'azienda aumentino, e quindi i nuovi arrivati potrebbero perdersi contenuti interessanti proposti due anni prima, perdendo l'occasione di fare leva sul loro possibile coinvolgimento (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Con Hootsuite invece è possibile svolgere in modo più efficiente l'attività di engagement, perché riesce a concentrare in una dashboard tutti i profili social dell'azienda con i corrispettivi contenuti attorno ai quali si stanno generando delle conversazioni, in questo modo l'azienda in un unico luogo può rispondere ai vari commenti senza dover andare appositamente su ogni post o direct message per rispondere.

Un altro tool molto conveniente è IFTTT, acronimo di If This Then That, in quanto permette di impostare dei workflow automatici con diverse combinazioni, ad esempio se l'azienda pubblica un nuovo articolo sul suo blog (if this) allora partirà automaticamente un post sui suoi social per comunicare l'uscita del nuovo articolo (then that) (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Con quest'ultima piattaforma si coglie l'occasione per sottolineare anche in questo caso un passo importantissimo per ottenere il meglio dalla piattaforma di automazione sui social media, ovvero l'integrazione con gli altri ambienti digitali dell'azienda, come nell'esempio del caso su citato il sito web o il blog aziendale.

Questo torna utile anche per le funzioni di insights e analytics, in quanto in questo modo le piattaforme non solo saranno capaci di tracciare i vari comportamenti sui social in modo accurato, aiutando l'azienda a comprendere non solo quali sono i contenuti e i target più performanti, ma anche le fasce orarie più attive, ma consentiranno anche di capire quanti di quegli utenti continuano il loro percorso su altri siti aziendali, quanti invece abbandonano l'ecosistema digitale dell'azienda dopo aver interagito con questa sui social. (Bazzoffia & Morelli, 2018)

Questa integrazione torna utile anche per gli advertising, infatti social come Facebook e LinkedIn danno la possibilità di espandere l'audience dell'adv individuando tutte le persone che hanno caratteristiche simili agli utenti che hanno visitato e interagito con il sito web aziendale, grazie alla funzione di targeting chiamata *Lookalike*. Così il post sponsorizzato riesce a raggiungere utenti che con molta probabilità saranno interessati alla proposta e alle offerte dell'azienda, inoltre è possibile scegliere sia un generico visitatori del sito ma anche selezionare un lookalike concentrato solo su visitatori di determinate sezioni del sito (LinkedIn, 2022); si pensi ad un'azienda di consulenza su più fronti, (marketing, design, strategia, IT) che vuole sponsorizzare un post su un contenuto di marketing, in questo caso potrebbe scegliere sia lookalike visitatori sito e sia lookalike visitatori della sezione marketing.

Figura 15: Target Lookalike su LinkedIn Business Management



Fonte: Da campagne adv gestite

L'automazione dei social quindi contribuisce alla pubblicazione, alla generazione dei contenuti, ai consigli pratici su quando e cosa pubblicare e a chi mostrarlo, ci aiuta nel social engagement, nel *social adv*, ma potrebbe tornare utile anche per strategie di customer care consentendo di utilizzare chatbot e di rispondere real-time alle richieste degli utenti, come nella chat di Facebook, o di Instagram, ad esempio.

2.5.3. Chatbot

Dopo aver discusso delle principali sfide e caratteristiche dell'era post-moderna, si può valutare come gli strumenti forniti dalla MA stiano in qualche modo andando incontro alle esigenze sia dei consumatori che delle aziende. In questo caso i chatbot possono essere un mezzo per entrare in connessione con i consumatori, rispondendo alle loro richieste, risolvendo i loro problemi e ponendosi come una connessione in più, seppur virtuale, che riesce a coinvolgere il consumatore, proponendosi come suo punto di riferimento.

Uno studio in merito all'impiego degli assistenti virtuali ha rilevato che nel corso del 2021 circa 9 italiani su 10 hanno fatto ricorso almeno una volta ai chatbot, inoltre la loro utilità

risiede nel fatto che circa il 53% degli intervistati ha dichiarato che la cosa che più infastidisce in un rapporto con un brand è l'attesa di una risposta, mentre con i chatbot circa il 90% dei problemi e delle richieste dei consumatori viene risolto in meno di 10 messaggi (Rajnerowicz, 2022). Questi sono alcuni dei dati inerenti all'uso dei chatbot che ne fanno emergere i principali vantaggi, come un risparmio di costi non indifferente lato assistenza cliente, in quanto automatizzando gran parte del servizio clienti si riduce l'investimento in risorse umane, aggiudicandosi un ROI dell'1,275%, ma anche lato fidelizzazione si riscontrano benefici che sono più difficilmente calcolabili, ma grazie ai chatbot è possibile accontentare velocemente le richieste degli utenti e avvicinarli al brand (Rajnerowicz, 2022).

Il chatbot è oramai uno strumento mainstream ma che ha ancora margine di investimento in quanto riesce a adeguarsi ai cambiamenti, ad integrarsi sempre con i nuovi social e piattaforme e a migliorare le sue performance; gli studi in campo di Intelligenza Artificiale prevedono forti evoluzioni che presagiscono che questi strumenti di automazione non abbandoneranno presto la scena (Kaczorowska-Spychalska, 2019)

Il chatbot è un output di tutta una serie di algoritmi e regole impostate ma, come ogni buona piattaforma di MA, non si limita a essere il prodotto di un'equazione ma riesce a imparare nel tempo e a comprendere sempre di più il linguaggio degli utenti e a farlo proprio per riproporlo grazie all'esperienza, nel tempo i chatbot affinano le loro regole di comunicazione estendendo le proprie "skills" comunicative, riuscendo contemporaneamente a migliorare la qualità delle risposte e anche la personalizzazione delle stesse (Kaczorowska-Spychalska, 2019).

«Un chatbot (noto anche come talkbot, chatterbot, Bot, bot IM, agente interattivo o entità conversazionale artificiale) è un programma per computer che conduce una conversazione in linguaggio naturale tramite metodi uditivi o testuali, comprende l'intento dell'utente e invia una risposta basata sulle regole aziendali e sui dati dell'organizzazione» (Kaczorowska-Spychalska, 2019, p. 256-257).

Più "romanticamente" può essere definito come la proiezione umana in un avatar virtuale, che riesca a simulare un comportamento umano, e a sostituirsi ad un assistente

personale che guida gli utenti in diverse azioni: un bot è capace di rispondere a domande, di dare informazioni, suggerire offerte e contenuti personalizzati come un personal shopper, di fare da assistenza post-vendita, gestire i reclami, e questo letteralmente 24 ore su 24.

Nello specifico, un chatbot può assolvere a diverse funzioni:

- *lead generation*: infatti, quando un utente naviga su alcune sezioni del sito possono comparire dei bot che ti informano di maggiori offerte inerenti a quelle soluzioni, o ti propongono un contenuto scaricabile per approfondire l'argomento.
- *Conversione alla vendita*: è molto più diretto proporre con un chatbot, piuttosto che con una mail, l'offerta di un prodotto, magari applicando strategie di up-selling o di cross-selling. Infatti, riesce ad avanzare proposte, chiedere il motivo di un eventuale no, capire le esigenze e riproporre un nuovo prodotto più attinente, il tutto in pochi minuti. Questo anche per l'utente si traduce in un minor carico cognitivo, e una migliore interazione con il brand.
- *Sezione FAQ automatizzata*: la perdita di impegno e l'immediatezza del digitale hanno reso gli utenti più pigri, e nonostante le pagine FAQ siano presenti in quasi tutti i siti web aziendali, i chatbot rendono all'utente questo compito meno faticoso, considerando che molto spesso i navigatori invadono le caselle di posta elettronica delle aziende con domande che potrebbero facilmente reperire sul sito, in questo modo si cerca anche di risolvere questa problematica di *overload*.
- *Personal shopper*: riescono a consigliare prodotti e offerte, dare suggerimenti personalizzati e consigli e spiegazioni sulle modalità di uso.
- *Recruiting*: l'uso dell'IA è impiegato anche per lo scouting dei curricula che arrivano numerosi sui database degli HR, con chatbot, come ad esempio Wade and Wendy, è possibile automatizzare più del 50% di queste attività, oltre al processo di conoscenza del candidato e di selezione, Wendy – l'assistente – può conversare con i talenti, fare loro delle domande pertinenti ai curriculum e alle esperienze, far raccontare loro le storie per comprendere chi può rientrare nella short list dei candidati a cui fare un colloquio (Wade and Wendy).
- *Assistenza post-vendita e servizio clienti*: è uno dei passi fondamentali; infatti, il customer Journey non termina con l'acquisto, le aziende devono essere brave a

mantenere alto il *livello di retention* post-acquisto, questo vuol dire che un cliente non deve abbandonare il brand dopo il primo acquisto ma rimanere nel tempo; il CAC (costo di acquisizione cliente) è molto più elevato per un cliente nuovo piuttosto che mantenere uno già esistente. Un cliente fidelizzato è un cliente che non ha bisogno di campagne dispendiose di marketing per essere convinto, non solo acquisterà di nuovo ma sarà anche più propenso a consigliare il brand. Per tali ragioni, le aziende investono molto nell'assistenza post-vendita e nel servizio clienti, cercando di toccare un approccio multi strategico: FAQ, assistenza telefonica, sito web con form, help desk, e soprattutto i chatbot che guadagnano in efficienza ed efficacia. Alla base vi è un classico funzionamento dell'80/20, gli utenti pongono le solite domande almeno l'80% delle volte, che vengono inserite appunto come regole di automazione. In questo modo nella maggior parte dei casi il chatbot saprà rispondere automaticamente, mentre nel 20% dei casi le domande verranno passate ad un agente umano che risolverà il problema, a questo punto il chatbot riuscirà a memorizzare la domanda e la risposta nuova, immagazzinando questo algoritmo e usandolo per la prossima volta.

È un sistema che si autoalimenta per migliorarsi nel tempo e diventare quasi perfetto.

- *Relationship marketing*: il chatbot ha una maggiore personalizzazione soprattutto nel tempo, e l'impianto costruito a mo' di chat facilita l'apertura nei confronti del consumatore che vede quel luogo come un posto privato in cui conversare liberamente con il brand. Come si ricorda, una delle questioni sui consumatori postmoderni era proprio quella di ricercare nei brand un punto di riferimento e di confronto: prima dei chatbot era quasi impossibile messaggiare con un'azienda istantaneamente, o semplicemente ricevere una risposta in tempi brevi. Questa non era certamente colpa delle aziende, di medio-grandi dimensioni, che con l'avvento dei social – come è ovvio immaginare – sono state inondate di messaggi. In questa direzione i chatbot escono dalla semplice dimensione di assistenza clienti, e forniscono un giusto supporto anche per la creazione e per il mantenimento del rapporto con il consumatore.

Il successo dei chatbot è anche da ricercare nella loro trasversalità; infatti, questi possono essere utilizzati in tantissimi settori: Pubblica Amministrazione, settore bancario e

assicurativo, settore delle telecomunicazioni, settore beauty, retail, nel settore dei viaggi, nell'alimentare, settore healthy e medico, e anche nel mondo B2B.

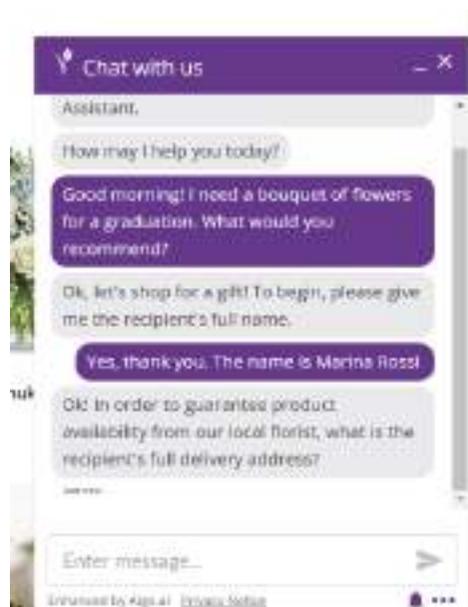
Si riportano alcuni esempi in merito: il chatbot di 1-800 Flowers aiuta i consumatori a scegliere i fiori più adatti all'occasione e li accompagna nel processo di acquisto; Sephora utilizza il bot anche per suggerire nuovi make-up tutorial e i prodotti più adatti anche in base all'armocromia delle persone o alle esigenze della pelle; la Tim ha un'assistenza clienti tramite Angie, l'assistente virtuale; KLM ha un chatbot su Messenger che fa scegliere prima all'utente se preferisce conversare con un'entità artificiale o con un essere umano; il bot di Spotify addirittura consiglia playlist in base alle preferenze degli utenti o al loro umore; nel settore bancario il chatbot è uno strumento molto utile data anche la difficoltà di molte operazioni e dato che alcuni problemi potrebbero verificarsi durante il weekend quando trovare qualcuno per l'assistenza potrebbe essere molto difficile, un esempio è Santander Consumer Bank il cui chatbot riesce a dare risposte su tutte le offerte della banca; nella Pubblica Amministrazione purtroppo si è ancora indietro, con solo lo 0.33% dei comuni in Italia che hanno fatto ricorso al chatbot sui loro siti web, come ha evidenziato l'Università di Siena con l'agenzia QuestIT nel primo Osservatorio sulla PA e l'IA (QuestIT, 2022). Tuttavia, anche in questo settore qualche timido passo si sta verificando, come PABOT che nasce proprio per i comuni e gli enti pubblici, con l'obiettivo di entrare in contatto con i cittadini, dare loro tutte le informazioni e proporsi anche come luogo dove inviare segnalazioni di eventi o incidenti sul territorio, e non solo, vorrebbe aiutare anche il turismo rivolgendosi a tutti i visitatori con informazioni sui luoghi da visitare, gli orari di apertura, gli eventi a cui partecipare, e così via (Wemapp).

Figura 16: Conversazione simulate con il chatbot di Santander



Fonte: <https://www.santanderconsumer.it/>

Figura 17: Conversazione simulata con il chatbot di 1800 flowers



Fonte: <https://www.1800flowers.com/>

Figura 18: Conversazione simulata con il chatbot di Tim



Fonte: <https://www.tim.it/assistenza>

Sicuramente esplorare il mondo dei chatbot può essere un'opportunità, ma si vedrà dopo come non ci sono solo lati positivi. In questa parte è importante sapere che l'efficacia e l'efficienza dei chatbot, uniti alla loro trasversalità e omnicanalità, rendono questo uno dei principali strumenti di automazione. Come tutti i precedenti approfonditi, anche qui il segreto è l'integrazione e in questo i bot sono i migliori: infatti, il chatbot abbatte le barriere all'ingresso perché per poterlo usare l'utente non deve fare il minimo sforzo, nessuna azione viene richiesta se non quella di messaggiare; dunque, l'utente non necessita di iscriversi né di scaricare nulla, il chatbot è diretto e di impatto. Nell'ambiente digitale può letteralmente essere ovunque: app mobile, siti web, Telegram, WhatsApp, Facebook, Instagram, e-commerce, e anche per i più "nostalgici" connettersi tramite SMS.

2.5.4. Push notification

Insieme ai chatbot, un'altra forma di comunicazione automatizzata usata sempre di più dalle aziende sono le *push notification*. Queste possono essere definite come dei messaggi interattivi

che vengono mostrati sull'interfaccia utente, sia tramite navigazione web che tramite navigazione mobile.

Le push notification sono molto utili sia nel mercato B2C che nel mercato B2B, e possono essere utilizzate anche nel B2E ovvero come comunicazioni interne in un'azienda per aggiornare i dipendenti su eventuali cambi di orario, documenti da firmare o aggiornamenti su alcuni policy aziendali.

Queste notifiche ad apparizione possono essere integrate sia su touchpoint come siti web ed e-commerce, sia sulle app mobile e anche tramite gli SMS; inoltre, con il rapido sviluppo delle nuove tecnologie e dell'IoT, sono sempre di più i dispositivi collegabili e "indossabili" ai quali gli utenti possono ricevere determinate notifiche (Pan, Liang, Zhou, Ge, & Zhao, 2015).

Questi messaggi hanno lo scopo di avvisare gli utenti, di aggiornarli, di attirare la loro attenzione, di stimolare bisogni e desideri, di recuperarli in caso di abbandono del carrello o dell'inutilizzo per tempo prolungato di un'app, di proporre offerte, di apporre strategie di engagement e di fidelizzazione. La loro efficacia, infatti, è abbastanza elevata perché consentono di rimanere costantemente in contatto con l'utente tramite una comunicazione mirata e personale.

Questa forma di comunicazione può essere considerata una via di mezzo tra una ricezione intenzionale – dato che ogni qual volta che un utente, ad esempio, scarica un'app o si iscrive a delle comunicazioni rilasciando il proprio numero di telefono, dà anche il consenso per ricevere notifiche push dall'app o tramite SMS – e una forma di esposizione incidentale perché appaiono senza preavviso e potenzialmente in qualsiasi momento (Stroud, Peacock, & Curry, 2020).

Essendo, dunque anche incidentali devono essere usate con cautela senza rischiare di sembrare invadenti; infatti, per abilitare delle strategie di notificazione automatica efficaci è opportuno comprendere le reali esigenze degli utenti. Si è già avuto modo di affrontare che le comunicazioni automatizzate vengono apprezzate solo se arrivano al momento giusto della Customer Journey dell'utente: gli utenti, infatti, non vogliono essere interrotti da notifiche inaspettate e poco pertinenti, come proposte di sconti quando si sta visionando per la prima

volta la pagina web di un sito, mentre potrebbero ritenere utile una push notification di prodotti correlati o di uno sconto quando quell'utente ha il prodotto in carrello da un po' di tempo (Pan, Liang, Zhou, Ge, & Zhao, 2015). Per questo motivo è importante segmentare bene l'audience destinataria di questi messaggi e massimizzare il *Click Through Rate*, ovvero il numero di clic sugli annunci rapportato al numero di volte in cui sono stati visti. Quanto più è alto questo tasso tanto più il messaggio è stato capace di catturare l'attenzione dell'utente.

Per profilare l'audience ancora una volta è possibile citare come le piattaforme di MA aiutino nella raccolta di dati importanti come quelli personali (nome, età, sesso, abitudini, interessi); dati del dispositivo che in questo caso sono essenziali, come la versione dell'app scaricata, la posizione del device (per completare ad esempio campagne di Geofencing), il tipo di cellulare (che potrebbe influenzare il layout e la visualizzazione del banner); e soprattutto dati comportamentali come ad esempio anche il numero di volte che si accede all'app, cosa si visualizza, gli orari più attivi, e questo tornerà molto utile per inviare le notifiche nel momento esatto (Intesys, 2021).

Le push notification possono essere sottoforma di:

- messaggio di testo dove è importante puntare molto sulla scelta delle parole e sull'uso di emoji;
- immagini per rendere il contenuto più interattivo ed esemplificativo;
- badge, utile a comunicare sconti o a indicare il numero di notifiche ricevute;
- *button di call to action* importante quando si vuole avvisare l'utente della disponibilità di un nuovo servizio ma indirizzarlo su un'altra pagina (magari una Landing Page) o incentivarlo a scaricare dei contenuti.

Gli impieghi di push notifications sono numerosi, e pressoché simili a quelli che abbiamo visto per i chatbot e per le mail di automazione; tuttavia, in questo caso c'è un'istantaneità di un livello ancora superiore. L'attenzione degli utenti è sempre più bassa, e spesso anche ricevere una mail o intrattenere una conversazione può essere considerato troppo impegnativo, la push notification è una e racchiusa in un breve frammento di testo, a volte anche una parola, o in un'unica immagine, anche se possono essere mandate più notifiche con più contenuti –

cfr. frammentazione – e anche in questo caso si richiama la bravura dei *content creator* che hanno sempre meno spazio per esprimere i loro messaggi. Per questo, per attirare l'attenzione in modo così istantaneo sono nate anche le *rich notification* che consentono di allegare anche video e gif, riuscendo a essere più coinvolgenti, più esplicativi, e a offrire una migliore esperienza, aumentando la possibilità del CTR e dell'esecuzione dell'azione richiesta nel messaggio (Intesys, 2021).

Ecco alcune delle principali attività svolte grazie alle push notification:

- proporre contenuti nuovi ed elementi scaricabili (soprattutto dal sito web);
- proporre sconti e offerte;
- inviare notifiche da abbandono carrello per riprendere il procedimento di acquisto;
- svolgere tattiche up-selling e cross selling;
- richiesta di feedback e recensione;
- inviare aggiornamenti sullo stato dell'ordine (Amazon avvisa quando il prodotto è in consegna oppure Deliveroo che aggiorna l'utente sul percorso del rider e sullo stato di avanzamento della consegna);
- notifiche per recuperare gli utenti che non sono attivi da tempo su una determinata app;
- notifiche di geolocalizzazione (ad esempio l'app di Starbucks potrebbe avvisarti che nei paraggi c'è un negozio con la nuova bibita);
- riprendere un contenuto che si stava visionando (come le push notification di Netflix "Continua a guardare");
- avvisare dell'arrivo di nuovi prodotti;
- consigli personalizzati (il caso di Shein che manda notifiche in base ai prodotti in carrello o prodotti visualizzati, consigliando look da abbinare);
- avvisi importanti e di reminder di operazioni (è il caso di tantissime banche o aziende di credito che possono inviare notifiche per comunicare pagamenti arretrati, scadenza di tasse e via discorrendo).

Numerosi sono gli impegni di queste notifiche, come si è potuto vedere, e questo avviene di continuo: nel solo istante in cui si stanno scrivendo queste parole ecco le push notification ricevute – e altri esempi di questo genere –:

Figura 19: Web Push Notification nel B2B - Scaricare materiale



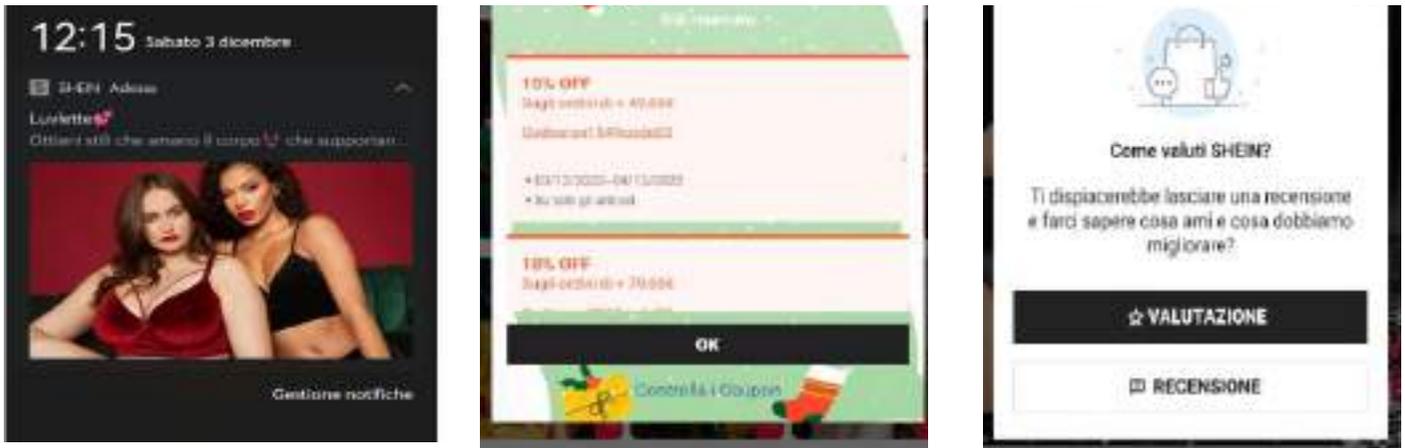
Fonte: <https://www.intesys.it/digital-marketing/>

Figura 20: App Push Notification – cross selling



Fonte: App Amazon personale

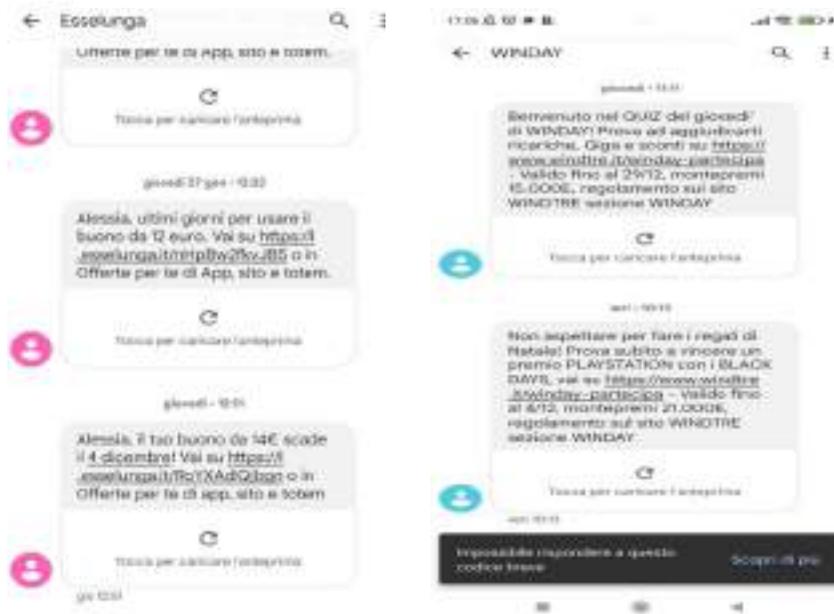
Figura 21: Push Notification - Consigli/sconti/feedback



Fonte: App Shein personale

D

Figura 22: SMS Push Notification - reminder/offerte



Fonte: Da messaggistica personale

Le notifiche sulle app mobile si dividono in *in-App notification* e in *push notification* che, seppur abbiano lo stesso principio alla base, differiscono nel fatto che mentre le *push notification* vengono ricevute dall'utente mentre non sta usando l'app, le *in-App* appaiono sullo schermo nello stesso istante in cui l'utente sta utilizzando quell'applicazione. Per questo motivo vengono predilette per impegni diversi: non ha senso inviare un *in-app notification* per ricordare di utilizzare l'app proprio perché è già in uso in quel momento, ha più senso una *push notification* per ricordare all'utente che è da un po' di tempo che non accede. Allo stesso modo è inutile suggerire prodotti correlati con una *push notification* ma ha più senso farlo con un *in-app* proprio mentre l'utente sta mettendo nel carrello un determinato prodotto.

Che siano *in-app* o *push notification*, *SMS notification* o *Web notification*, una cosa è certa: l'invio di queste notifiche deve seguire una strategia ad hoc, che deve includere la scelta del messaggio, il momento esatto dell'invio e la frequenza, nonché la scelta del gruppo di utenti destinatario.

Nel primo caso, come in quello della mail, è giusto che il contenuto da proporre deve essere abbastanza attrattivo da invitare l'utente a fare clic sul messaggio, per questo la conoscenza dell'utente è la base da cui partire. L'orario di invio e la frequenza incidono allo stesso modo sul CTR, perché bisogna scegliere il momento della giornata in cui il nostro consumatore è più propenso a ricevere comunicazioni, inoltre la frequenza deve essere scelta con attenzione perché, seppur inviate a un gruppi in target, troppe notifiche potrebbero comunque infastidire il consumatore e condurlo a disattivare le notifiche dell'app.

Una volta scelta questa strategia possono essere impostate le regole di automazione, in questo modo l'invio di notifiche verrà automatizzato ma allo stesso tempo resterà molto tailor-made e pertinente. Ad esempio, si può decidere che ogni utente che ha scaricato l'app e l'ha aperta almeno tre volte, potrà ricevere al quarto accesso una notifica *in-app* dove gli verrà chiesto un feedback inerente all'utilizzo della stessa; oppure tutti gli utenti che hanno scaricato l'app e l'hanno utilizzata per un tempo prolungato e che per tre settimane poi hanno smesso di accedere, potranno ricevere la

notifica di reminder; un cliente (o un gruppo di utenti) particolarmente fidelizzato potrebbe ricevere delle notifiche in cui vengono proposti degli sconti, perché magari hanno acquistato più di una volta o perché hanno trascorso un tot di mesi come utenti attivi di quell'app; se un utente ha messo dei prodotti in una lista dei desideri potrebbe ricevere notifiche quando uno di quei prodotti è in saldo o quando sta per esaurire; in base agli acquisti storici, si potrebbero mandare delle notifiche per suggerire prodotti simili o diversi ma comunque proposti sulla base degli interessi pregressi; se un utente ha un prodotto in carrello da tempo gli si può ricordare questo abbandono e incentivarlo con uno sconto; se un utente ha visitato la pagina di un sito molte volte gli potrebbe apparire la notifica per scaricare un contenuto o per contattare l'azienda; se l'utente ha partecipato a un'iniziativa di gamification, una notifica lo può invitare a condividere il risultato sui social.

Queste regole di automazione rispondono alle esigenze studiate strategicamente, ma per renderle operative la keyword – per richiamare un termine “markettaro” – è sempre la stessa: è necessario avere una piattaforma di automazione che sia in grado di integrarsi con tutti gli ambienti digitali.

2.6. Piattaforme di Marketing Automation

Nel corso di questo secondo capitolo un elemento ricorrente è stato la piattaforma di automazione: dalle operazioni e funzionalità, ai vantaggi e all'iter di adozione della Marketing Automation, tutto confluisce nella scelta di un software in grado di garantire quei vantaggi, di raggiungere quegli obiettivi e di mettere in pratica quelle operazioni. Lo stesso processo decisionale di cui si parlava nel paragrafo 2.4 aveva come output quello della scelta di una piattaforma in grado di riempire le lacune del reparto marketing e di rispondere agli obiettivi concordati dall'azienda.

La ricerca di MarketsAndMarkets²² ha stimato che dal 2022 al 2027 il valore di mercato delle piattaforme di MA passerà dai 5,6 ai 9,5 bilioni di dollari, con un tasso composto di crescita annuale (CAGR) del 12,8% (MarketsAndMarkets, 2022). Questo valore di mercato è concentrato nelle mani delle seguenti aziende: Adobe (USA), IBM (USA), Oracle (USA), Salesforce (USA), Microsoft (USA), HubSpot (USA), Keap (USA), Thryv (USA), Sendinblue (Francia), Teradata (USA), Act-On Software (USA), ActiveCampaign (USA), SAS (USA), GetResponse (Polonia), SharpSpring (USA), ClickDimensions (USA).

²² MarketsandMarkets è una piattaforma di intelligence che si occupa di ricerche di mercato quantificate, specializzata nel B2B. <https://www.marketsandmarkets.com/AboutUs-8.html>

Figura 23: Market Size dei software di automazione

Report Metrics	Details
Market size available for years	2022-2027
Base year considered	2021
Forecast period	2022-2027
Forecast Year Market Size	8.8 Billion
Estimated Year Market Size	6.2 Billion
Market growth rate	12.8% CAGR 2022 to 2027
Segments covered	Component (Software and Services), Deployment type (on-premises, cloud), Application (campaign management, email marketing, lead nurturing and lead scoring, social media marketing, inbound marketing, inbound marketing, analytics and reporting, and other applications), Organization size (SMEs, large enterprises), Vertical
Regions covered	North America, Europe, APAC, MEA, and Latin America
Companies covered	Adobe (US), IBM (US), Oracle (US), Salesforce (US), Microsoft (US), HubSpot (US), Keap (US), Thryv (US), Sendinblue (France), Teradata (US), Act-On Software (US), ActiveCampaign (US), SAS (US), GetResponse (Poland), SharpSpring (US), ClickDimensions (US)

Fonte: (MarketsAndMarkets, 2022)

Se le piattaforme di automazione da un lato consentono una grande efficienza in termini di tempo risparmiato, la scelta del software perfetto invece può richiedere tempistiche più lunghe. La difficoltà è da ricercare anche nella numerosità delle piattaforme esistenti ad oggi sul mercato, per constatare basta cercare sul motore di ricerca e trovarsi dinanzi pagine ufficiali di aziende provider, siti di agenzie di consulenza che utilizzano quella o quell'altra piattaforma e vendono il servizio, blog con articoli dedicati, recensioni, e-book, tutorial, guide, video-tutorial su YouTube, e tante altre risorse che dovrebbero aiutare un'azienda nella scelta della piattaforma, ma che in realtà potrebbero portare solo all'effetto opposto. Tuttavia, la verità risiede nel mezzo: non esiste la piattaforma perfetta *all-in-one* che riesca a coprire le esigenze di tutte le aziende, ma ogni azienda, in base alla propria grandezza, obiettivi, e anche in base alla propria clientela e ai touchpoint in cui quest'ultima si stanza, potrebbe avere bisogno solo di alcune funzioni parziali di una determinata piattaforma, o potrebbe essere un'azienda che ha bisogno di una piattaforma che fornisca tutti i servizi di marketing (Bazzoffia & Morelli, 2018).

Dopo aver valutato obiettivi, bisogni e target, per la scelta della piattaforma più adatta bisogna tenere conto della grandezza dell'azienda, per due motivi: intanto, i team che lavorano su una piattaforma di automazione non sono solo i membri del reparto marketing, ma anche del reparto design che potrebbe avere la necessità di accedere alle funzioni di editor delle landing page e delle DEM per lavorare sulla parte visual e sulla User Experience; il team IT per adoperare le integrazioni con altri software e per monitorare gli aggiornamenti della tecnologia sottostante; il team commerciale per comunicare con gli utenti che sono diventati prospect o clienti. Per questo è importante scegliere una piattaforma che riesca a gestire diversi accessi del personale e che possa garantire una co-gestione ottimale e sincronizzazione dei vari team. Il secondo motivo per il quale è bene badare anche alla grandezza è legato al numero di lead che arrivano sui touchpoint digitali di un'azienda: più un'azienda è di grandi dimensioni e più è probabile che avrà la capacità di attirare un numero maggiore di lead, questi vengono importati nella piattaforma che avrà un proprio piano di pagamento anche sulla base del numero massimo di lead che possono essere presenti sul database.

Quindi in base alla grandezza dei team e in base alla numerosità dei lead potenzialmente attirabili, ogni azienda dovrà selezionare un piano di abbonamento diverso e una versione più o meno aggiornata della piattaforma scelta.

Un altro elemento da prendere in considerazione è anche la possibilità delle integrazioni: anche in questo caso si è visto come per ogni touchpoint è sempre essenziale che ci sia la possibilità di integrazione con la piattaforma di automazione e con altri ambienti digitali dell'azienda; solo così si potrà trarre il massimo dei risultati e del monitoraggio degli stessi. In particolar modo, se un'azienda è già insediata nel mondo digitale da un po' di tempo sarà sicuramente presente su diversi luoghi online e avrà già avuto modo di approcciare con altri software e CRM (come ad esempio WordPress), quindi dovrà cercare di scegliere una piattaforma compatibile e integrabile con agli elementi digitali già posseduti, o dovrà essere costretta a rivedere tutto il suo impianto IT per poter introdurre l'automazione.

A confermare l'importanza dell'integrazione vi è anche una ricerca di Pedalix²³, la quale ha evidenziato le caratteristiche più importanti di una piattaforma di automazione: secondo i risultati circa il 55% degli esperti di marketing ritiene che la facile integrazione con il proprio *stack* di strumenti sia la caratteristica più importante in una piattaforma di automazione del marketing, a seguire il 45% ha ritenuto che il lead scoring e la qualificazione siano i must have di un software di automazione, il 35% ha puntato sulla creazione di contenuti e l'invio delle DEM, e il 24°% invece sulla gestione dei canali social.

Ad oggi il successo dell'automazione è tale che qualunque siano le caratteristiche ricercate esisterà sicuramente un software che riuscirà a coprirle tutte e altrettanti software specializzati solo su determinate funzioni, come la gestione dei social – si è parlato di Hootsuite e di IFTTT – o l'invio di DEM – come, ad esempio, MailChimp e Campaign Monitor –.

L'azienda Datanyze²⁴ si è occupata di valutare le tecnologie di automazione presenti sul mercato; dalle sue ricerche sono emerse circa 365 aziende di piattaforme di automazione, e per ognuna di esse ha provveduto a calcolare la quota di mercato: per farlo ha preso in considerazione il numero di siti Web che fanno uso di una tecnologia di automazione dividendolo per il totale dei siti Web che utilizzano l'automazione con qualsiasi altra tecnologia presente nella stessa categoria.

Dai calcoli è emerso che HubSpot è il primo provider al mondo di automazione, con una quota di mercato del 38,5%, seguito da Active e da Adobe con una quota che si attesta sul 7%, quindi primo sul podio con molto distacco dagli altri (Datanyze, 2022).

²³ Pedalix è un'agenzia di consulenza nell'ambito della Digital Transformation specializzata nella guida di aziende provider di software di automazione. <https://www.pedalix.com/en/about>

²⁴ Datanyze è un'azienda di servizi professionali nell'ambito dell'automazione, e si occupa anche di elaborare, grazie a dati primari e informazioni accurate, report sulle quote di mercato nell'ambito delle categorie tecnologiche, fornendo importanti informazioni sulle tendenze di settore, sulle principali tecnologie del mercato e sugli insights dei principali competitor. <https://www.datanyze.com/>

Figura 24: HubSpot Market Share



Fonte: (Datanyze, 2022)

Figura 25: Ranking Piattaforme di automazione (le prima 6 su 365)

Ranking	Technology	Website	Companies Using	Market Share
1	HubSpot HubSpot is a developer and the leader of software products for inbound marketing and sales. It was founded by Brian Halligan and Dharmesh Shah in 2006.		222,408	38.64%
2	Adobe Campaign Adobe Campaign is an Adobe Experience Cloud solution for email, mobile, and direct marketing. It is a cloud-based, omnichannel, advanced marketing solution.		97,834	7.99%
3	Adobe Experience Cloud Adobe Marketing Cloud is a collection of integrated marketing, analytics, advertising, and content management solutions provided by Adobe.		43,879	7.34%
4	Oracle Marketing Cloud Oracle Marketing Cloud automates customer engagement with marketing software including content marketing, social marketing, and advertising.		37,412	6.24%
5	Salesforce Salesforce is a leading provider of cloud-based software solutions for sales, customer service, and marketing.		31,428	5.25%
6	Microsoft Dynamics 365 The Microsoft Dynamics 365 suite of software solutions is designed to help businesses grow and improve their marketing, sales, and customer service.		23,034	3.87%

Fonte: (Datanyze, 2022)

A dimostrare che HubSpot sia il top player tra le piattaforme di automazione vi sono anche altre ricerche²⁵, tuttavia è importante specificare che la migliore – o comunque la più utilizzata – piattaforma di automazione non è sempre detto sia la migliore per tutti, restano invariati i suggerimenti di prima affinché ogni azienda possa scegliere il software più adatto alle sue esigenze senza basarsi sulle quote di mercato.

Prendendo HubSpot come modello di riferimento, di seguito si ripercorreranno le varie funzionalità dell'automazione, spiegate in questo capitolo, riportando degli esempi pratici tramite HubSpot, ripresi da campagne di marketing effettuate da un'azienda di consulenza, Intesys, per la cura del marketing interno.

2.6.1. Dalla teoria alla pratica: esempi con Hubspot

HubSpot è un software di Customer Relationship Management (CRM) che consente di gestire in modo efficace la relazione con il cliente dal primo contatto fino a tutte le fasi successive di chiusura di un acquisto e di fidelizzazione. Infatti, HubSpot può essere definito anche come una piattaforma di Inbound Marketing perfetta, non a caso è proprio con HubSpot che nasce il concetto stesso di Inbound nel 2006.

Il software ha un toolkit che comprende tool integrati alle funzioni di Marketing, di Sales e di Customer Care, che in poche parole rappresentano il necessario per gestire ogni lead dal primo contatto fino al post-vendita, riuscendo a fidelizzarli e a farli diventare “amici del brand”, se ben gestiti dal punto di vista strategico e dei contenuti ovviamente.

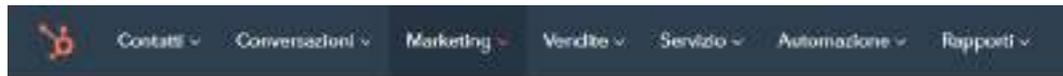
²⁵ Statista: <https://www.statista.com/statistics/1134686/marketing-automation-solutions-market-share-world/>

Pedalix: https://www.pedalix.com/hubfs/Gated/Gasser-Zumstein-et-al_MarketingAutomationReport2022.pdf?hsLang=en

Fontimedia: <https://www.fontimedia.com/marketing-blog/le-migliori-piattaforme-di-marketing-automation>

MarketsAndMarkets: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/marketing-automation-software-market-155627928.html>

Figura 26: Le sezioni di HubSpot

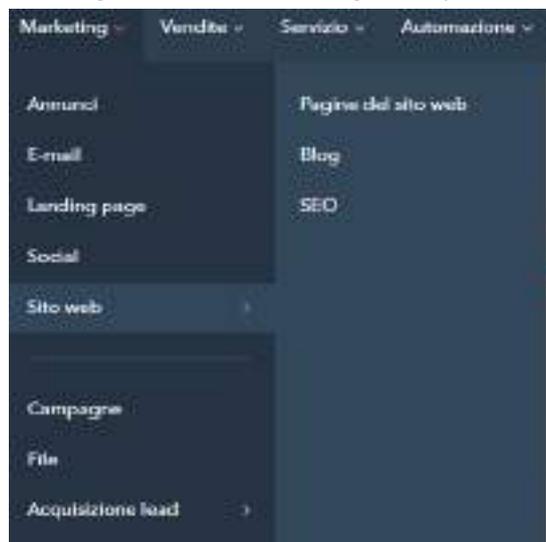


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

HubSpot integra nella parte del marketing tutti gli strumenti utili per effettuare campagne di Digital Marketing:

- la pianificazione dei contenuti in ottica SEO;
- creazione, programmazione e distribuzione di DEM;
- creazione, programmazione, e monitoring di campagne di social media marketing;
- creazione e distribuzione di landing page e articoli del blog;
- lead management;
- creazione di workflow reattivi sugli insights degli utenti;
- monitoring e report dei principali KPIs.

Figura 27: Sezione Marketing di HubSpot



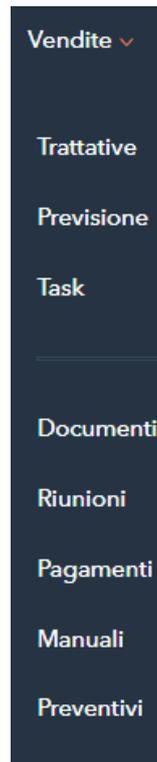
Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Con i contenuti adatti, e utente-centrici, sarà più facile ottenere dei lead qualificati pronti per entrare in contatto con il reparto sales.

Nella sezione Vendite, il commerciale può entrare in contatto con i lead qualificati dal marketing in una relazione *one-to-one*, entrando nella piattaforma può:

- accedere a tutti i comportamenti del contatto con gli strumenti dell'azienda (quanti contenuti ha scaricato, quante volte ha visionato una pagina etc.);
- essere notificato ogni qual volta un lead ha raggiunto un punteggio superiore o se ha cliccato su determinati link che lo fanno avanzare nella lead nurturing;
- realizzare preventivi e trattative;
- progettare e gestire e-mail per fare offerte e per le trattative in corso;
- realizzare campagne di DEM personalizzate di follow-up per fidelizzare il cliente;
- accedere agli analytics delle vendite e porre in essere previsioni sull'andamento futuro delle stesse;
- gestire appuntamenti e call con i clienti.

Figura 28: Sezione Sales di HubSpot

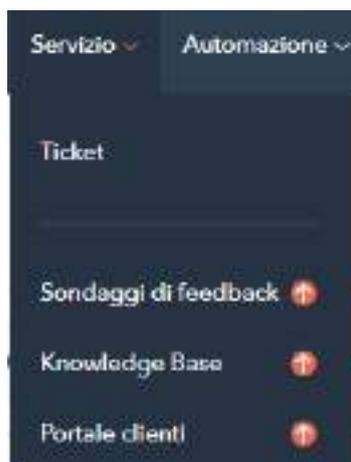


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Dal momento in cui il team Sales entra in gioco e il prospect diventa cliente, subentra anche il team di Customer Service, il quale trova nell'ecosistema di Hubspot ulteriori tool necessari per accompagnare il cliente nel funnel:

- possibilità di integrare un servizio clienti con chatbot da includere, ad esempio al sito web;
- i ticket per gestire in modo automatizzato le richieste di assistenza cliente;
- analytics per valutare l'esperienza dell'utente;
- una sezione FAQ con le domande già compilate.

Figura 29: Sezione Customer Service di HubSpot



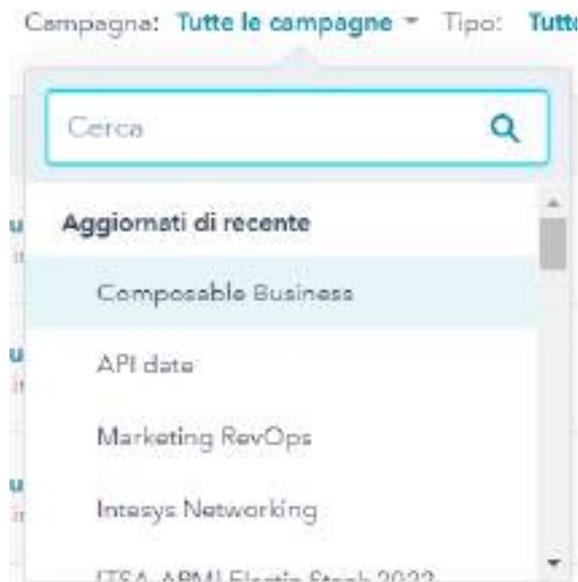
Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Questo è ciò che si vede quando si fa l'accesso ad una piattaforma come HubSpot: una barra che racchiude tutte le funzioni di gestione del cliente, dove ogni team ha a portata di mano gli strumenti necessari per raggiungere gli obiettivi di business. A questo proposito si è potuto vedere come tutti gli strumenti richiamino le funzionalità e i vantaggi spiegati da un punto di vista teorico nel corso di questo capitolo, a seguire si andrà a porre il focus sugli strumenti di marketing, di automazione e di segmentazione dei lead, riportando diversi esempi per campagne realizzate nella promozione del brand Intesys.

Campagne di e-mail marketing

Si è già parlato delle DEM e di come siano lo strumento maggiormente utilizzato nell'ambito dell'automazione, e si è già discusso di tutte le funzionalità che una piattaforma di automazione delle mail deve avere per essere considerata efficace. In questa direzione HubSpot predispone un ambiente consono per porre in essere una strategia di mail marketing automation.

Figura 30: Campagne DEM HubSpot

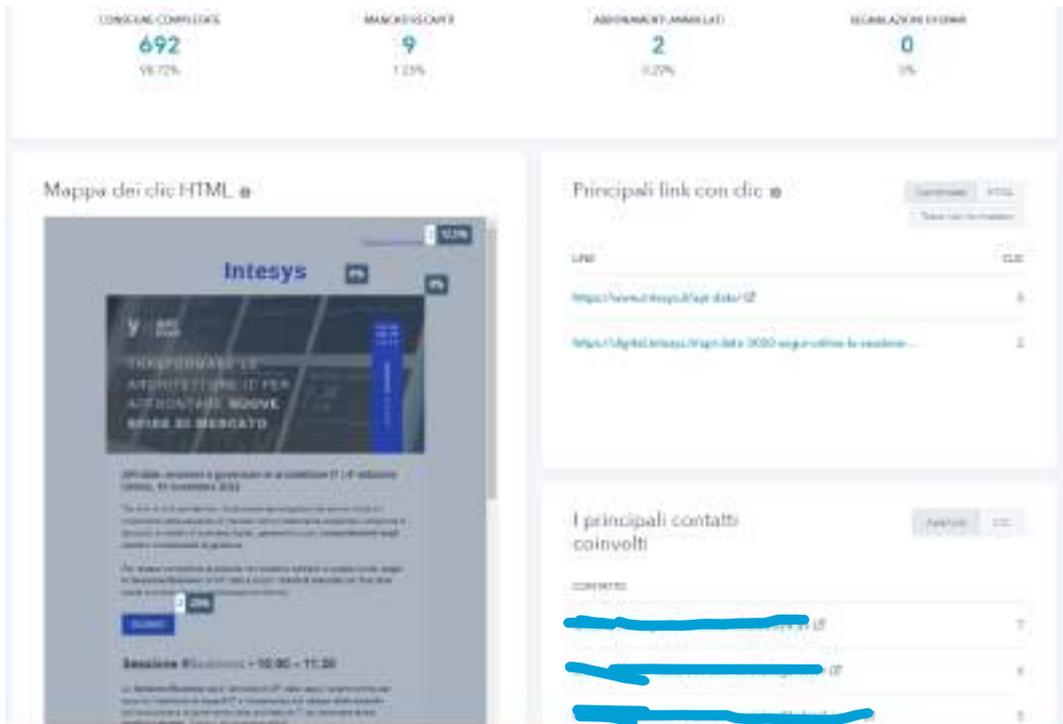


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

La suddivisione per campagne consente di gestire in modo più efficace e organizzato l'invio della mail, e anche di poter monitorare ex-post l'andamento di ognuna di essa. Nello specifico la campagna *API date* è stata realizzata per promuovere un evento a sfondo IT affinché Intesys potesse informare e formare sui principali trend e soluzioni tecnologiche del mercato, trovando un adeguato spazio anche per la propria offerta di servizi tech. Per promuovere l'evento sono state poste in essere diverse comunicazioni, come ad esempio l'invio di DEM e un piano editoriale di social media marketing.

Come ogni buona piattaforma di automazione, infatti, è importante che ogni DEM e ogni campagna riporti delle dashboard di performance che permettano ai marketers di capire l'andamento e di poter correggere *on the road* eventuali elementi.

Figura 31: Dashboard Analytics DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Questa è solo una parte dei KPI monitorata per la DEM in questione, insieme ai tassi di apertura, al tempo dedicato per leggere l'e-mail, ai dispositivi e al provider di posta elettronica maggiormente utilizzati, percentuali di clic, segnalazioni spam, tasso di abbandono dell'abbonamento alle comunicazioni etc. Ad esempio, da alcuni di questi KPI, il team marketing di Intesys si era reso conto che l'immagine di copertina aveva ricevuto pochi clic (cliccando sull'immagine si procedeva alla landing page dell'evento) e che l'avanzamento nella lettura si fermava alla prima call to action nella maggior parte dei casi; grazie a questi analytics, nel corso della campagna, si è riusciti a indirizzare le DEM in modo più efficace richiamando il supporto del team design per lavorare a copertine più accattivanti e lavorando, lato marketing, sul contenuto cercando di sintetizzare la parte testuale.

Un'altra caratteristica fondamentale è la presenza nella piattaforma di un editor per creare da zero le DEM, consentendo di personalizzarle sia dal punto di vista grafico che dal punto di vista delle property dei destinatari.

Figura 32: Editor creazione DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Nel caso di HubSpot c'è la facoltà di poter scegliere non solo tra un ampio database di template di e-mail, ma anche di creare da zero il proprio contenuto con un'interfaccia utente intuitiva. Il software dà la possibilità di inserire immagini, video, CTA personalizzabili (che integrate con Google Analytics e con il proprio sito web vengono tracciate e monitorate anche post apertura dell'utente), testo, e social media.

Il punto di forza è che questo editor è molto intuitivo e permette a chiunque di poter creare un contenuto ben elaborato da un punto di vista grafico, senza dover necessariamente chiamare in causa il team design che, tuttavia, in questo caso entra in gioco solo nella personalizzazione delle immagini, nella creazione di codici html per i *button* di CTA personalizzati, e per le miglurie finali prima dell'invio.

Figura 33: Personalizzazione DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Inoltre, sempre nell'editor è possibile inserire le personalizzazioni per i destinatari, in questo caso si è scelto il nome e cognome dell'utente, ma è possibile prendere in riferimento qualsiasi altra informazione presente sul database, come numero di cellulare, e-mail, nome dell'azienda, interessi confermati.

Figura 34: Test di personalizzazione DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Così è come apparirà all'utente in fase di ricezione.

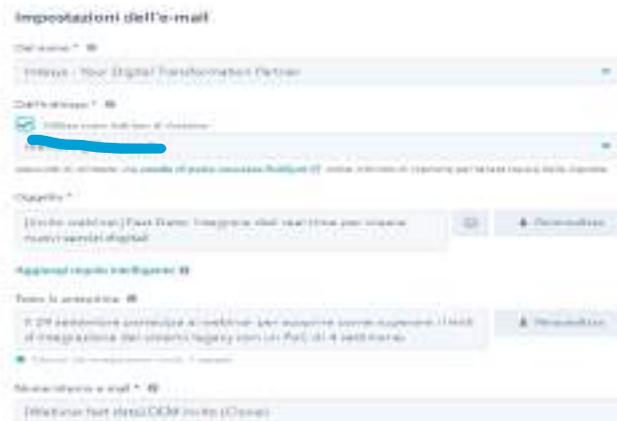
Figura 35: Test e-mail HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Per ricordare che dietro l'automazione ci sono delle persone, e perciò anche degli errori, piattaforme come HubSpot danno la possibilità di testare i contenuti prima dell'invio. Infatti, ogni volta che viene posta in essere una campagna di DEM, significa mandare contenuti a liste di utenti numerose, e non sarebbe affatto gradevole far arrivare errori ortografici, o di layout grafico. Per questo le DEM in Intesys vengono prime testate tra i team marketing e design e poi inviate ai destinatari ufficiali. Inoltre, è una funzione molto utile anche nel caso in cui il team marketing abbia il compito di inviare delle mail a nome di CEO o di commerciali e, prima dell'invio, può inviare un test mail all'interessato per l'approvazione, prima di procedere con quelle ufficiali.

Figura 36: Impostazioni DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Si ha anche la possibilità di modificare oggetto e testo di anteprima della DEM, includendo anche consigli sull'efficacia di un copy rispetto a un altro, e potendo anche scegliere diversi mittenti; in questo caso è stato scelto Intesys, ma volendo si può scegliere il nome di un commerciale o di un CEO dell'azienda riuscendo a rendere più personalizzato l'invito.

Figura 37: Opzioni di invio DEM HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

La piattaforma consente di scegliere un elenco per l'invio, potendo escludere determinati sottogruppi o scegliendo di non far arrivare la DEM a contatti non coinvolti.

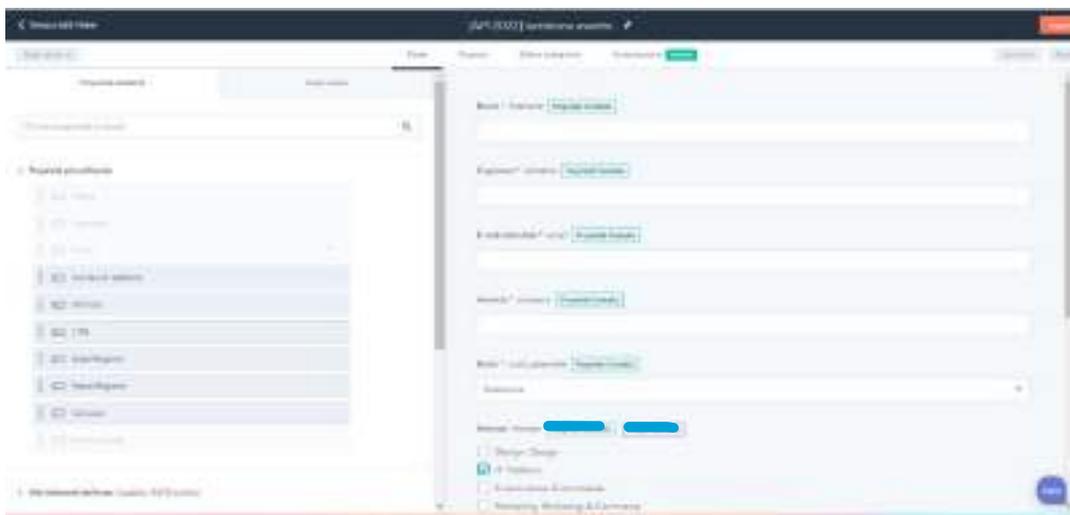
Sulla destra, tra le opzioni di invio, si può notare come ci sia l'opzione di pianificazione che consente di riprogrammare l'invio in un altro giorno e ora.

Lead generation, lead nurturing e lead scoring

La questione sulla lead generation in questo caso racchiude sia il concetto di Inbound e sia il concetto di automazione. Infatti, affinché più lead atterrino sui contenuti aziendali è opportuno che questi ultimi siano attrattivi per il target destinatario. Tramite campagne adv o organiche è possibile dare la giusta visibilità ai propri contenuti. Con HubSpot si possono creare e gestire form e CTA per far sì che gli utenti rilascino i propri dati in cambio di qualcosa (risorsa scaricabile, codice sconto, acquisto, webinar etc.), mentre l'azienda ottiene importanti informazioni su nuovi utenti che potrebbero diventare potenziali clienti.

Si prende come esempio il form utilizzato per la campagna API date di cui prima; in questo caso l'obiettivo della campagna era l'iscrizione ad un evento e il form, infatti, è stato inserito in una Landing Page dedicata dove venivano riportati gli interventi, gli ospiti e gli argomenti.

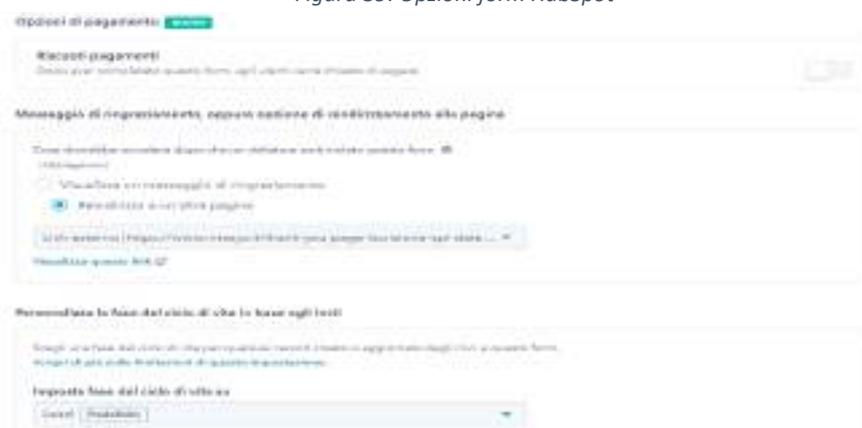
Figura 38: Proprietà form HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Con HubSpot è possibile decidere quali informazioni chiedere all'utente, in questo caso interessava soprattutto l'azienda (essendo un evento dedicato al mondo B2B), nome e cognome, ruolo ed e-mail per fare campagne di follow-up. Anche gli interessi sono stati inclusi per avere una panoramica più personalizzata dell'utente. Tuttavia, a seconda del tipo di obiettivo e di azienda possono essere diverse le property richieste al lead. Infatti, nell'editor vi è proprio l'opzione *crea nuova*, in questo modo i team possono utilizzare il form in base alle proprie esigenze.

Figura 39: Opzioni form HubSpot

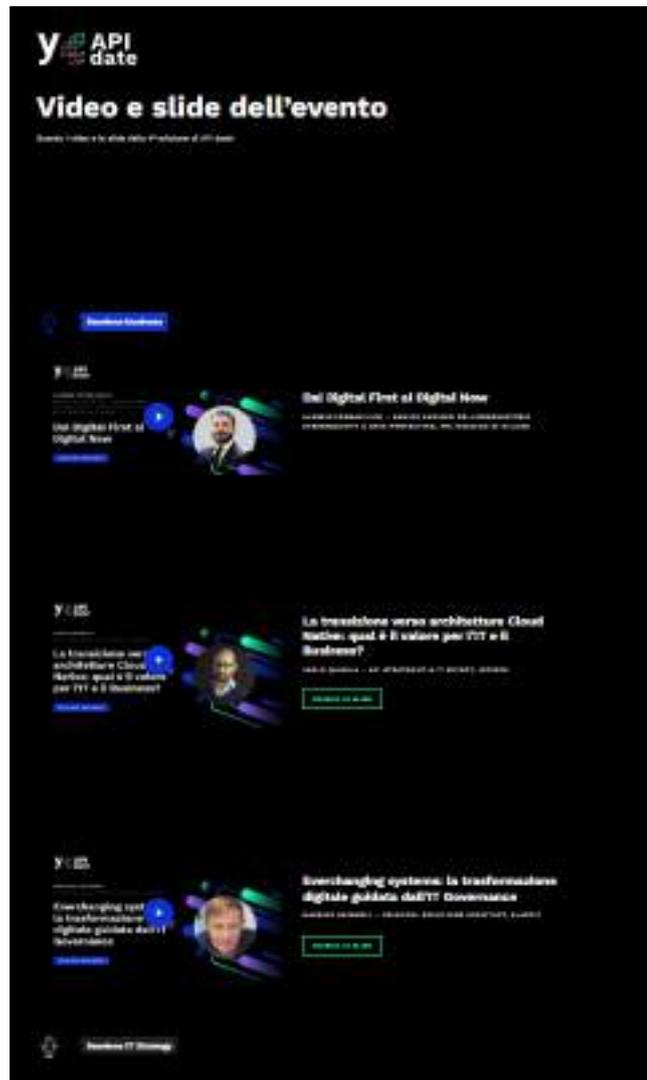


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Nelle opzioni è possibile scegliere anche un'azione di follow up automatica che avrà luogo immediatamente dopo il rilascio di dati dell'utente. Ad esempio, nel B2C si è soliti ringraziare o avvisare di controllare la mail per seguire l'ordine. In questo caso, la pagina di destinazione era una *thank you page* dove l'utente veniva ringraziato per essersi iscritto all'evento, e dove veniva avvisato che nei prossimi giorni avrebbe ricevuto tutte le indicazioni per accedere alla piattaforma streaming dell'evento.

Sempre nell'ambito di questa campagna, post-evento, Intesys ha predisposto un altro form dove sarebbe stato possibile iscriversi per guardare l'evento on demand, in questo caso la pagina di reindirizzamento costituiva una landing dove sarebbero state messe a disposizione le slide e le videoregistrazioni dell'evento.

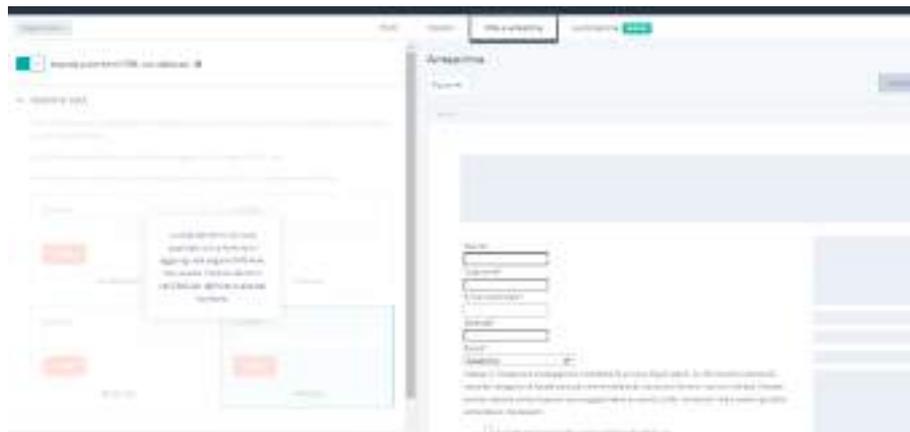
Figura 40: Pagine di reindirizzamento post iscrizione



Fonte: <https://www.intesys.it/thank-you-page-api-date-2022-slide-video/>

Sempre nelle opzioni di creazione del form, è possibile scegliere il livello di quell'utente in base al tipo di sottoscrizione: in questo caso si trattava di un form per l'iscrizione ad un evento e infatti la fase del ciclo di vita dell'utente è stata impostata su Lead, ma se fosse stato un form per richiedere una consulenza per un preventivo di un servizio IT, sarebbe stata impostato su prospect o Sales Qualified Lead; se fosse stata invece la sottoscrizione ad una DEMO per l'utilizzo di HubSpot poteva essere impostato su MQL.

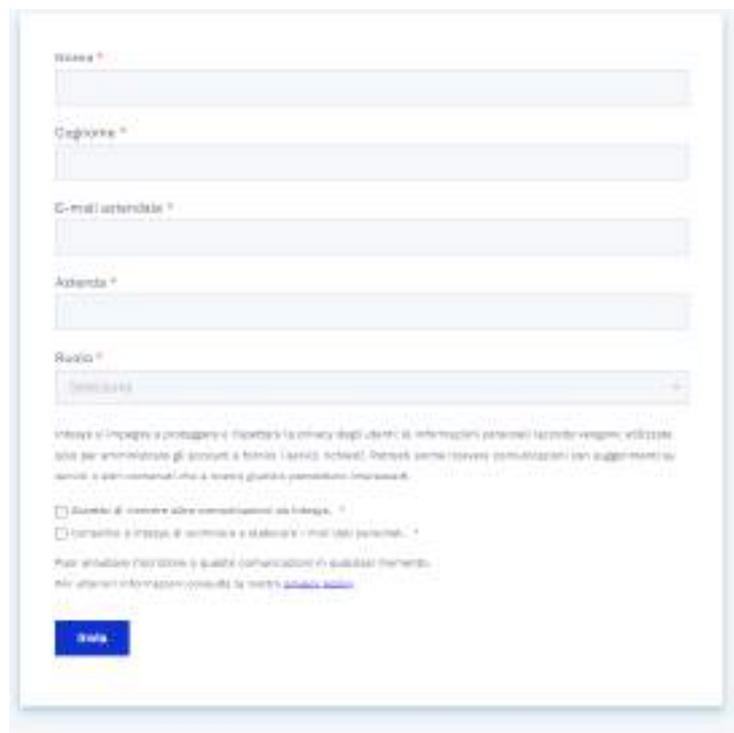
Figura 41: Editor form HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Anche per i form, HubSpot predispose l'editor per la parte grafica, e qui subentra il team di design potendo lavorare in codice html.

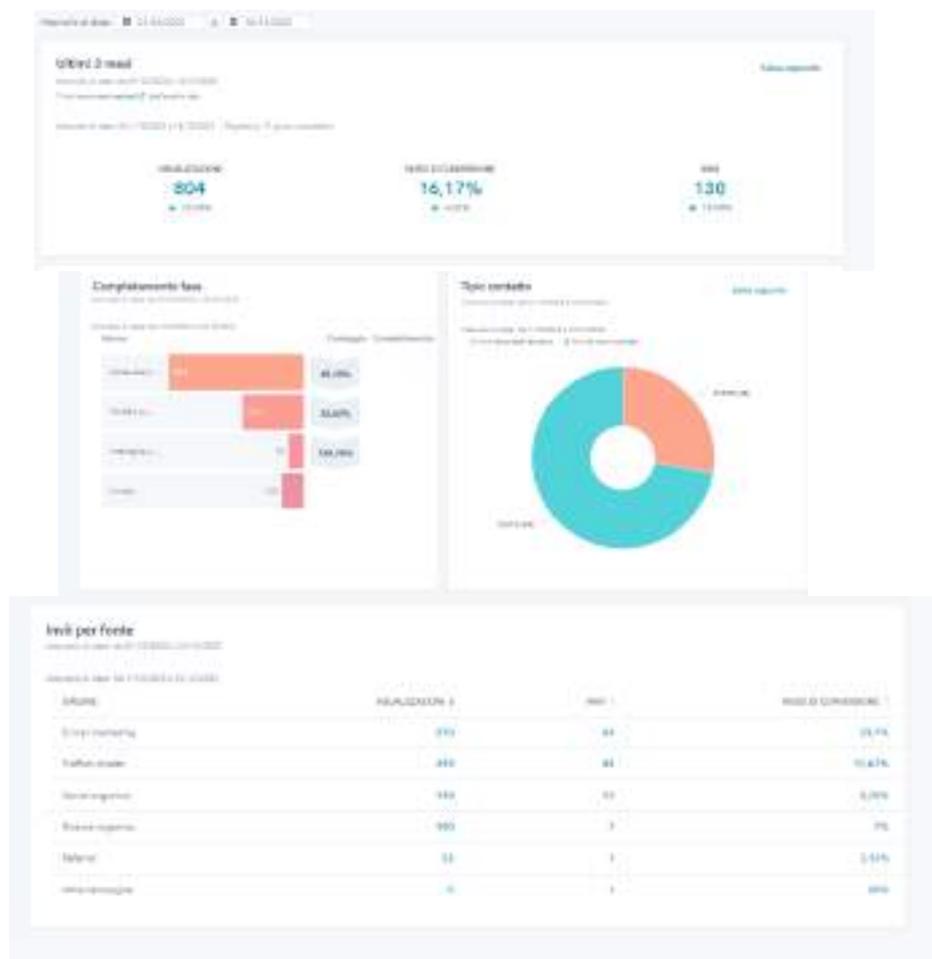
Figura 42: Form anteprima HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Questo è stato l'output di questo form. Come si può notare tra i campi richiesti c'è anche il ruolo aziendale: infatti, è importante sapere per un'azienda di consulenza il compito che quel lead ha nell'azienda in cui lavora; se è un decision maker e se quindi è in grado di prendere decisioni per la propria azienda e considerare un acquisto di un servizio IT; questo serve per avere più informazioni che HubSpot immagazzina e che verranno usate per le azioni di follow-up. Infatti, Intesys ha predisposto post-evento delle DEM personalizzate, distinguendo gli iscritti tra coloro che avevano un ruolo decisionale in aziende in target, da coloro che non erano profilati come persone in target.

Figura 43: Analytics form HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Tra i vantaggi che sono stati esplicitati dell'automazione vi era la migliore precisione nel monitoraggio e nella parte di analytics, migliorando il monitoring dei KPIs e il calcolo del ROMI. Anche per i form, infatti, vi è tutta una sezione dedicata alle performance molto dettagliata che valuta il tipo di azione e il coinvolgimento: dalla semplice visualizzazione fino all'iscrizione vera e propria, quanti degli iscritti erano già contatti dell'azienda e quanti invece possono essere considerati nuovi, la fonte di provenienza, i tassi di conversione etc.

Figura 44: Sito web HubSpot

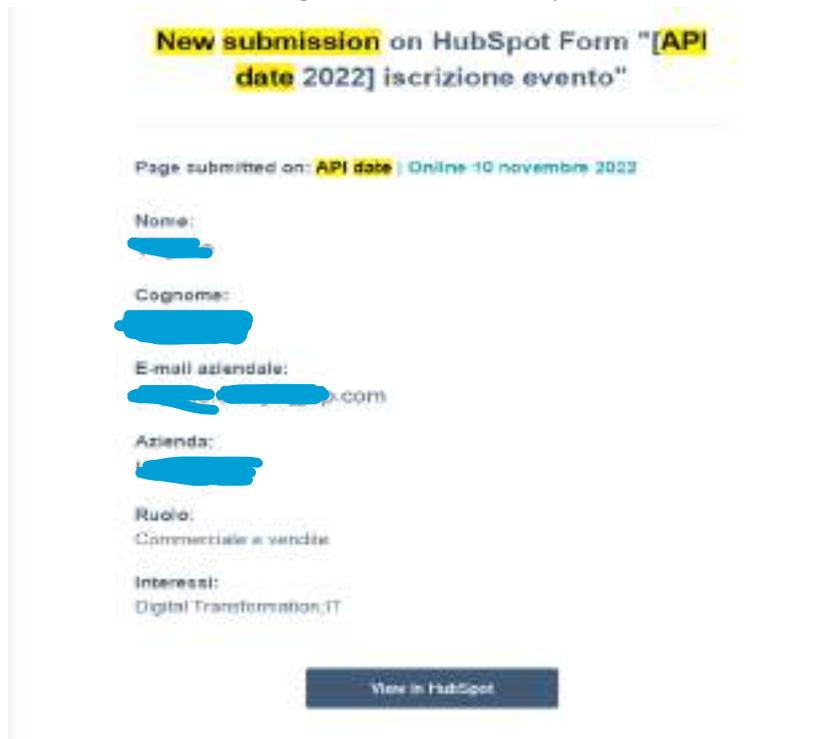


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Medesimo discorso dei form è traslabile anche per la creazione di landing, pagine web e blog aziendali, facendo di HubSpot un toolkit davvero completo.

D'altro canto, anche non volendo utilizzare queste ultime funzionalità, avendo già in loco altri CRM come WordPress, è bene ricordare che HubSpot è open source e quindi integrabile con diverse altre piattaforme.

Figura 45: Nuovo lead HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Quando un utente sottoscrive un form rilasciando dei propri dati, al team marketing arriva una mail come quella mostrata sopra, in cui si avvisa che è arrivato un nuovo lead. Il team può accedere a quel contatto e visionare come quell'utente è arrivato su quel contenuto.

Figura 46: Monitoring HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

In questo caso il lead è arrivato tramite una campagna di DEM effettuata da Intesys su un database acquistato da terzi, dal momento in cui l'utente è entrato nell'ecosistema è stato monitorato, e accompagnato nella sua user experience con l'azienda.

Se nel corso del rapporto l'utente interagisce con altri contenuti dimostrando un interesse, i membri del team marketing possono aggiornare il contatto, che passa da semplice lead a un MQL. Quello che sta avvenendo è ciò che è stato chiamato in precedenza lead nurturing.

Figura 47: Passaggio da lead a MQL

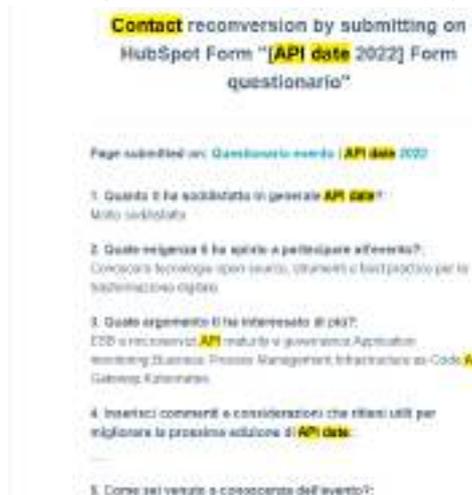


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Nello specifico, dal momento in cui l'utente si è iscritto ad API date rilasciando i suoi dati e i suoi interessi, Intesys l'ha inserito in un segmento di persone interessato ad una determinata comunicazione. I contenuti proposti nelle DEM di follow-up e sui canali dell'azienda hanno fatto sì che il lead mostrasse interesse per ulteriori comunicazioni, diventando così qualificato.

Lo stesso HubSpot avvisa il team quanto un utente ha mostrato interesse in più nei confronti dell'offerta dell'azienda:

Figura 48: Contact reconversion HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

In questo caso il lead in questione ha rilasciato i propri dati iscrivendosi all'evento, ha partecipato all'evento, e nelle DEM di follow-up ha acconsentito volontariamente a dedicare del tempo per rispondere al questionario di gradimento.

Figura 49: Monitoring lead HubSpot



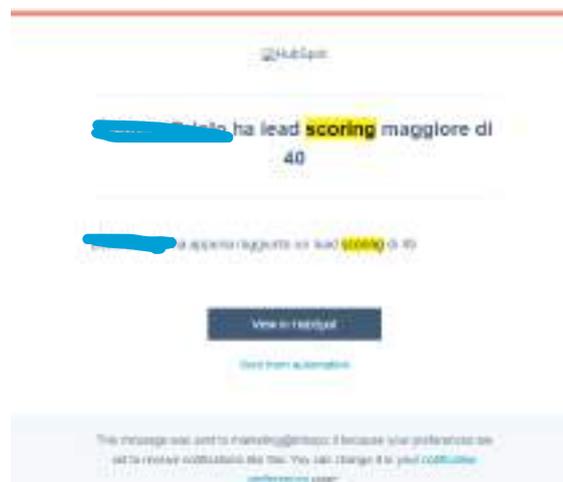
Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Anche in questo caso HubSpot ha tracciato i comportamenti dell'utente in questione, dando modo a Intesys di comprendere che l'utente è molto interessato all'offerta; post-evento, infatti, ha visitato pagine come quella del form di contatto per la consulenza, dimostrando di essere vicino ad una fase di decision del proprio Customer Journey. Non essendo ancora arrivata una richiesta di contatto significa

che sarà compito del team marketing studiare delle comunicazioni per “nutrire” di più il prospect.

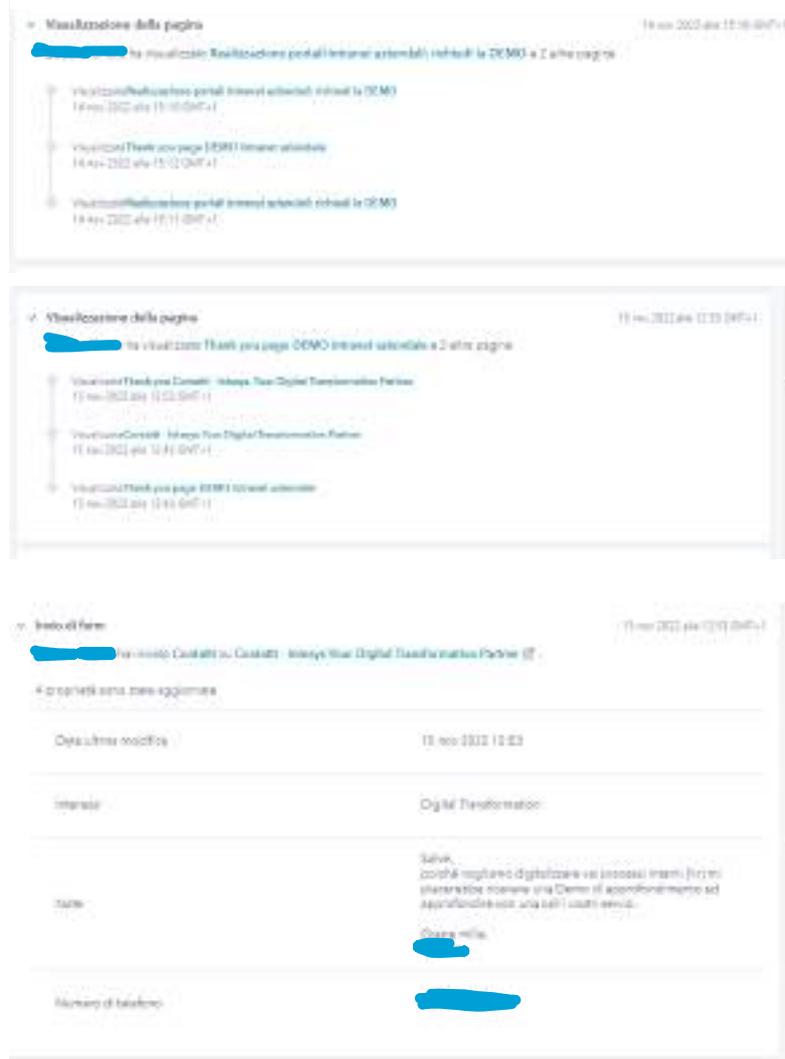
Quanto più il lead viene coinvolto e quanto più i contenuti aziendali si dimostreranno adatti, tanto più sarà probabile che l’utente richiederà maggiori servizi, si avvicinerà al brand e rilascerà sempre maggiori informazioni sui suoi interessi e comportamenti, cosicché il team marketing sarà in grado di proporre contenuti sempre più attinenti. Quando questo accade, HubSpot dà un punteggio a quel Lead per segnalare ai team dell’avanzamento del suo ciclo di vita.

Figura 50: Lead scoring HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Figura 51: Avanzamento ciclo di vita del lead HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Qui l'utente in questione aveva compiuto diverse azioni che denotavano un certo interesse per il servizio di Intranet di Intesys, fino a condurlo a richiedere un incontro. In questo caso siamo dinanzi ad un Sales Qualified Lead pronto per essere passato al team vendite.

Segmentazione

Hubspot in qualche modo predispose di tutti gli strumenti per un ciclo completo: editor per creare i contenuti, editor per creare form per ottenere contatti, funzionalità che permettono di distribuire i contenuti su diversi touchpoints, strumenti che aiutano a monitorare i comportamenti e i KPIs. Grazie a questo toolkit, sui database di HubSpot, nella sezione contatti, le aziende si ritrovano tutti

gli utenti che hanno interagito almeno una volta con i locus digitali dell'azienda. Con le informazioni rilevate dal software, e dai filtri preimpostati o creati ad hoc, l'azienda può suddividere questi utenti in segmenti target, per poter indirizzare le proprie comunicazioni in modo mirato e personalizzato.

Figura 52: Elenco contatti HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Ad esempio, per la campagna API date è stato creato un segmento adatto a ricevere le comunicazioni di promozione dell'evento, quindi i filtri impostati sono stati per tutti i lead presenti nel database che avessero una certa seniority a livello aziendale affinché potessero prendere decisioni importanti e di acquisto, appartenenti ad aziende di determinati settori che necessitano maggiormente dei servizi nel portafoglio di Intesys, e che tra gli interessi dimostrassero quelli che poi sarebbero stati *i topic* dell'evento, escludendo i competitor.

Inoltre, è possibile importare lead dall'esterno, o creare degli elenchi personalizzati, come quello di API date. Ad ogni modo, qualunque sia la campagna, l'obiettivo, e la strategia di marketing posta in essere, con HubSpot sarà possibile creare un gruppo in target destinatario di queste comunicazioni, in ottica – appunto – Inbound.

Figura 53: Crea un elenco con HubSpot



Fonte: Accesso personale a Hubspot di Intesys

Funzione adatta sia al B2B che al B2C, con la possibilità di scegliere tra un elenco attivo o uno statico: tendenzialmente è preferibile il primo dato che ogni qual volta entrerà un nuovo lead in azienda, in base alle caratteristiche, verrà automaticamente inserito negli elenchi che presentano i filtri compatibili, senza che sia necessario che un membro del marketing faccia l'inserimento.

I filtri tra cui scegliere sono davvero centinaia, e non ci sarebbe né lo spazio né il tempo necessari per mostrarli in questa sede. Tuttavia, è bene sapere che tra le

principali categorie di filtro – suddividibili poi in ulteriori sottocategorie – abbiamo quelle riportate di seguito:

Figura 54: Categoria filtri elenchi HubSpot



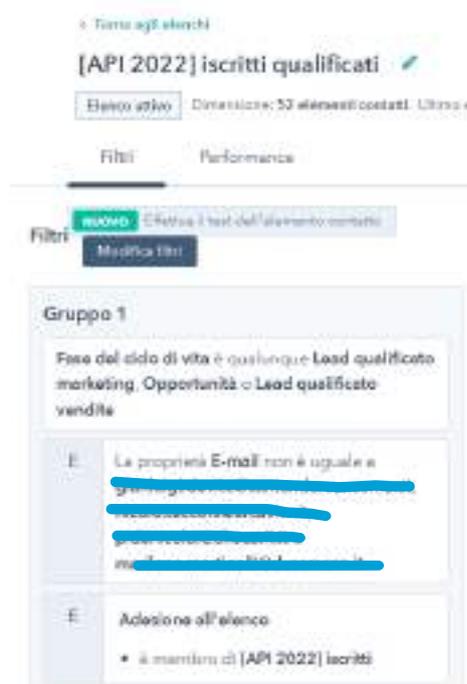
Fonte: Accesso personale a Hubspot di Intesys

Inoltre, i filtri selezionabili per un unico elenco sono molteplici, potendo attuare diverse combinazioni e gruppi di filtri e di azioni (come esclusione, inclusione, unione etc.).

Una volta creato l'elenco questo potrà essere selezionato come destinatario delle comunicazioni, come ad esempio l'invio di DEM.

Sempre nell'ambito della campagna di API date, post-evento, bisognava mandare agli iscritti delle comunicazioni di follow-up per cercare di proporre un'offerta in grado di ottenere nuovi clienti tra gli iscritti. In questo caso non si è optato per un invio generalizzato, in quanto non è detto che tutti gli iscritti all'evento fossero interessati anche ai servizi IT di Intesys, quindi si è creato un sotto-elenco tra gli iscritti, impostando come filtro la property che l'utente dovesse risultare o MQL, o SQL o opportunità, in questo modo avrebbero ricevuto delle DEM personalizzate di proposte commerciali solo coloro che hanno partecipato all'evento e che sono in una fase di Customer Journey quanto più vicina alla decisione.

Figura 55: Elenco personalizzato HubSpot



Fonte: Accesso personale a Hubspot di Intesys

A loro, giusto per riprendere e concludere il discorso delle DEM, è stata mandata una mail personalizzata per rendere la comunicazione più personale, diretta e umana.

Figura 56: Comunicazione personalizzata



Fonte: Accesso personale a Hubspot di Intesys

Workflow automatici

Tra le diverse attività automatizzate, è giusto citare anche i workflow, questi sono dei flussi di azioni a catena, dove ogni azione ne genera un'altra: con l'automazione è sufficiente impostare i filtri ex-ante, e ogni qualvolta un utente compie un'azione x, ci sarà la reazione y senza che debba intervenire ogni volta un operatore di marketing.

L'automazione dei flussi di lavoro riesce ad aiutare l'efficienza perché snellisce non di poco il carico di lavoro dei team, ma anche l'efficacia perché riesce a rispondere in modo preciso e istantaneo alle azioni degli utenti. Uno dei flussi di lavoro più utilizzati è sicuramente l'invio di sequenze di mail automatiche, ma con HubSpot è possibile automatizzare anche i task con l'invio di promemoria per i membri dei team, ad esempio se l'utente x scarica il contenuto y e raggiunge il punteggio di 40, il team vendite manda l'e-mail z per avanzare la proposta commerciale, così da aiutare i sales nel lead nurturing.

I workflow possono essere poco strutturati, con azioni basilari, così come possono essere composti di catene di azioni più articolate. Si riportano di seguito due esempi, uno più basilare e l'altro più complesso, di workflow impostati per la campagna API date.

Il primo è il più semplice automatismo della mail di conferma iscrizione (nel B2C molto impiegata è la mail di conferma di acquisto, ad esempio). Ogni volta che un utente compilava il form di iscrizione all'evento API date, dopo cinque minuti gli sarebbe dovuta arrivare una mail di ringraziamento e di conferma dell'avvenuta iscrizione, con la possibilità di inserire a calendario l'evento. In questo caso le iscrizioni all'evento sono arrivate numerose durante il periodo di promozione, durante il weekend e a qualsiasi orario: era impensabile che il team marketing dovesse manualmente mandare una mail di conferma iscrizione ogni volta.

Per questo è stato impostato questo flusso automatico, e prima ancora è stata creata su HubSpot l'e-mail di conferma tramite l'editor che poi è stata collegata all'automatismo.

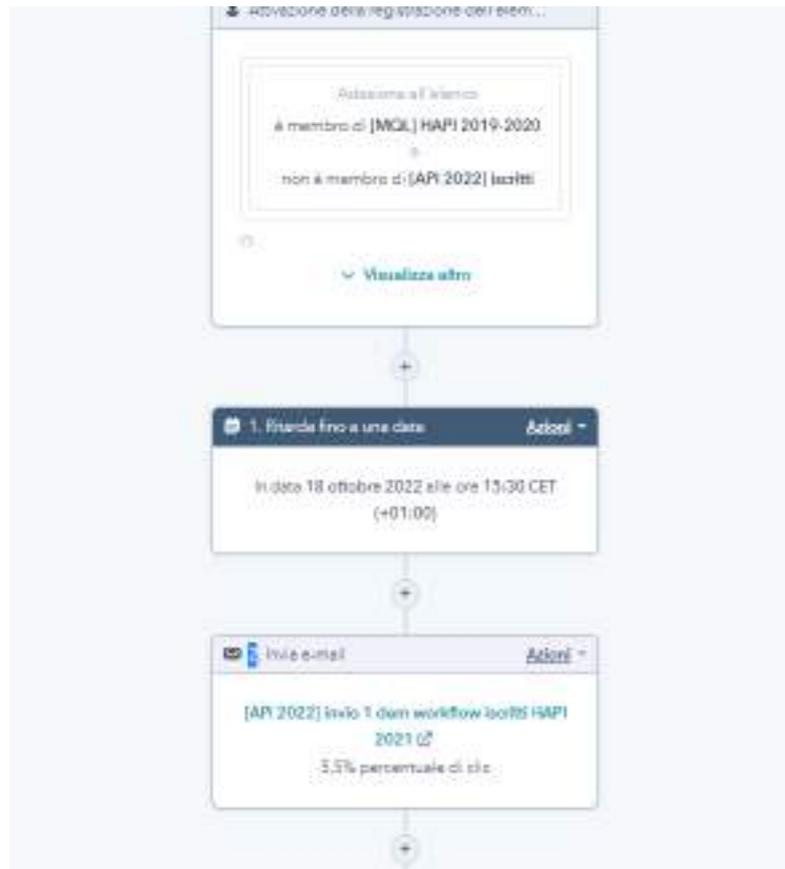
Figura 57: Workflow semplice HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Sempre nell'ambito della campagna di API date è stata prevista un'altra automazione delle comunicazioni: API date è un evento che Intesys ripropone annualmente, e per l'edizione 2022 si è deciso di invitare anche gli iscritti alle edizioni precedenti, lavorando su tre invii di DEM.

Figura 58: Workflow strutturato con HubSpot pt. 1



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Dopo il primo invio di invito all'evento, chiunque si fosse iscritto avrebbe ricevuto la mail di conferma, gli altri non iscritti, dopo due settimane, avrebbero dovuto ricevere una seconda mail di invito strutturata su "4 motivi per non perderti API date quest'anno".

Figura 59: Workflow strutturato con HubSpot pt. 2



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Anche dopo il secondo invio, con la stessa logica, i non iscritti avrebbero ricevuto la terza e ultima mail a due giorni dall'evento, come reminder "Mancano solo due giorni all'evento, ma sei ancora in tempo per iscriverti!".

Figura 60: Workflow strutturati con HubSpot pt. 3



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Anche in questo caso le DEM sono state preparate ex ante e poi collegate al flusso di lavoro, impostando elenco destinatario, filtri e giorni e orari di invio.

Social Media

Da HubSpot c'è la possibilità di gestire i vari profili social aziendali, di vedere le anteprime, di suddividere in campagne i vari post, di monitorare, gestire l'adv e calcolare il ROI delle campagne a pagamento, oltre che a proseguire con la pre-programmazione e la pubblicazione automatizzata, correlata anche ai suggerimenti della piattaforma in merito agli orari da prediligere per la pubblicazione.

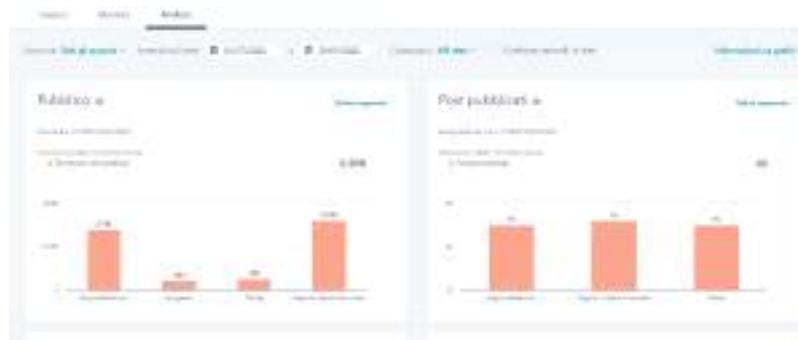
Figura 61: Sezione Monitora - Social di HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Nella sezione *Monitora* è possibile avere a portata di mano tutti gli aggiornamenti e le notifiche sui vari profili social, così si riesce sempre a tenere sottocchio le conversazioni intorno al proprio brand e a non perdersi richieste e, in casi peggiori, critiche o emergenze.

Figura 62: Sezione Analizza - Social di HubSpot

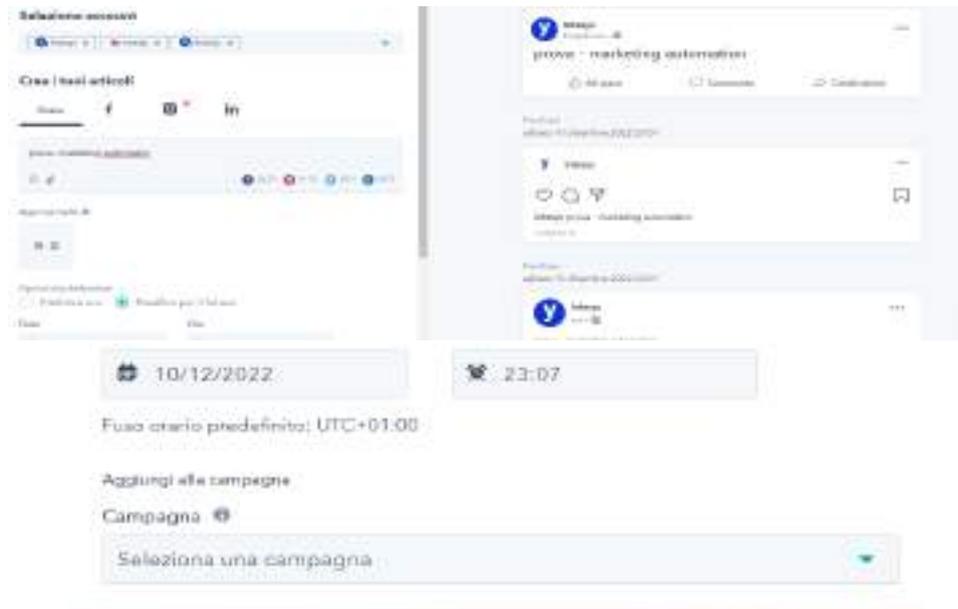


Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Nella sezione di *Analisi* invece ci sono tutti i report degli analytics di ogni campagna, rilevando pubblico raggiunto, interazioni, impression, clic, sessioni, nuovi contatti e post con maggiori interazioni.

Nella sezione *Gestisci* invece è possibile usare l'editor per creare da zero post nuovi, vedere le interazioni di ogni singolo post già pubblicato, preparare delle bozze da pubblicare subito o da pianificate per il futuro.

Figura 63: Crea post social con HubSpot



Fonte: Accesso personale a HubSpot di Intesys

Si possono selezionare gli account dai quali pubblicare, vedere le anteprime, aggiungere i media e le emoticon, scegliere giorno di pubblicazione, e riportare i post alla campagna di appartenenza.

Questa panoramica sull'uso di HubSpot non voleva essere una guida né tantomeno una recensione di un software di automazione; essa è stata tuttavia presentata per far capire che, così come HubSpot, tante altre piattaforme oggi riescono a svolgere queste azioni contribuendo in modo significativo all'evoluzione del Digital Marketing. Inoltre, va considerato che il futuro dell'automazione potrebbe andare ben oltre alle funzionalità mostrate in questo elaborato, nel bene o nel male.

2.7. Le sfide dell'automazione del marketing

Come si è potuto apprendere nel corso di questo capitolo, i vantaggi della Marketing Automation non sono pochi; grazie a studi accademici, ricerche, testimonianze e al riscontro pratico nell'uso dell'automazione in Intesys, l'elaborato ha voluto evidenziare fin qui tutti i benefici del supporto delle piattaforme nella gestione e nell'operatività delle campagne di Digital Marketing. Si è avuto anche modo di confermare tutti gli aspetti e le funzionalità che Little & Co. avevano previsto (Bucklin, Lehmann, & Little, 1998), ma bisogna ricordare che gli studiosi nella loro ricerca avevano anche fatto delle previsioni in merito ai limiti e alle sfide dell'introduzione dell'automazione nel mondo del Marketing; e infatti, l'elaborato non mancherà di mostrare anche l'altra faccia della medaglia, "smussando" quello che nel corso di questo secondo capitolo poteva sembrare un ottimismo eccessivo in merito a questi strumenti.

Se è vero da un lato che l'automazione è una questione tecnologica dato che include piattaforme, IA e integrazioni con altri tool, è anche – e soprattutto – vero che dietro la piattaforma, come input dell'uso della stessa, e davanti alla piattaforma, come destinatari dei risultati, ci sono degli esseri umani, e questi devono essere necessariamente considerati. Infatti, alla luce delle ricerche effettuate, come si esporrà da qui a breve, le sfide e i lati negativi dell'automazione riguardano certamente gli aspetti tecnologici, ma includono allo stesso modo i fattori umani, comprendendo non solo le persone che lavorano con l'automazione e quindi i team aziendali, ma anche coloro ai quali le comunicazioni automatizzate sono destinate, ovvero i consumatori (Corsaro, Maggioni, & Olivieri, 2021).

2.7.1. Mancanza di know-how e di risorse specializzate

In primo luogo, un percorso di automazione non può partire se non c'è conoscenza in merito, e questo è uno dei focus principali emersi anche presso le indagini alle aziende. Infatti, il 70% delle aziende afferma che ad ostacolare l'adozione dell'automazione vi è in primis la mancanza di competenze interne e di formazione adeguata (Drift, 2022). Lavorare con l'automazione non significa solo adoperare una tecnologia, affidandosi o meno a un supporto consulenziale, ma comprende una serie di figure professionali che devono imparare a traslare il loro lavoro in un nuovo contesto. Lavorare con gli automatismi richiede una supervisione umana per guidare il sistema con una strategia e una metodologia precisa, così come necessita di un insieme di professioni che spaziano dagli sviluppatori, ai content creator, agli analisti, ai team leader, ai commerciali. Sono tutte figure che sono state più volte citate, ma che devono rinnovare le loro skills e aggiornarle affinché siano compatibili con l'ingresso di questa tecnologia, e non sempre questo è di facile implementazione (Murphy, 2018). Un conto è esternalizzare i task di installazione e integrazione dell'automazione, un altro conto è dare in outsourcing tutto il reparto marketing, IT e design, soprattutto quando si ha già una struttura interna, né tantomeno si potrebbe pensare ad un rinnovo totale del personale. Questi sono tutti limiti che bloccano la buona riuscita di un progetto di automazione. Non sono nemmeno sufficienti i supporti consulenziali dei provider della piattaforma, perché questi devono comunque interfacciarsi con marketing manager competenti che riescano a portare avanti il progetto e a comprendere a pieno le potenzialità dello stesso.

La MA ha introdotto una sorta di Marketing "*next-level*", una versione del marketing potenziata, dove non basta dire di aver un sito web e di essere presenti sui social media per ritenersi davvero digitalizzati.

La stessa professione del marketing ad oggi non può essere considerata solo marketing al 100%; il marketers deve integrare nel proprio curriculum competenze

in campo informatico e tecnologico, e nonostante le tecnologie vadano sempre più in una direzione low code – la quale aiuta anche i non sviluppatori nel poter creare applicativi senza linguaggi complessi di programmazione – comunque c’è una sfera ibrida tra Marketing e Tech che non può essere ignorata. Anche la dimestichezza con i dati è essenziale: nell’era dei big data, un esperto di marketing deve avere anche competenze analitiche e saper usare i tool di analisi (Skiera, 2022).

Le difficoltà ad accedere a risorse specializzate è un problema molto sentito soprattutto nelle aziende italiane, dove la presenza in gran parte di PMI e la mancanza di una cultura digitale innovativa come nel resto di Europa, lascia per ora spazio a queste incertezze. Nonostante la crescita della digitalizzazione nel Bel Paese, le aziende non ancor hanno compreso i livelli di espansione del digitale, fermandosi ad un livello embrionale, per mancanza di risorse economiche e di conoscenza; mentre le aziende che invece vogliono intraprendere percorsi più articolati trovano difficoltà nel reperire personale sufficientemente formato. Questo è emerso anche dall’Osservatorio delle competenze digitali sulle ricerche di personale ITC²⁶, che ha contato circa 51.000 posti vacanti nel mondo digitale, comprendendo famiglie professionali quali Business, Design, Development, Emerging, Process Improvement, Service & Operation, Support, e Technical (Osservatorio delle Competenze Digitali, 2021).

Potenziare le università, dare il giusto approfondimento alla formazione digitale, i master, le scuole tecniche, gli investimenti pubblici per infrastrutture a banda larga e per la connessione, sono solo alcune delle proposte avanzabili – e già abbondantemente avanzate dagli esperti – ma non è questo per ora il punto su cui concentrarsi. Tuttavia, una cosa è certa, il futuro per i provider dovrà andare proprio nella direzione di massimizzare la semplicità ma anche nel minimizzare i costi.

²⁶ L’Osservatorio delle competenze digitali è un progetto che nasce con l’obiettivo di comprendere la penetrazione delle skills digitali e la situazione del mercato del lavoro nel mondo ICT italiano. In particolar modo le sue analisi si fondano sulla domanda di professioni ICT da parte di aziende che lavorano nel settore o di aziende che usano funzionalità IT; per elaborare i suoi report, l’Osservatorio analizza nel dettaglio le offerte e le domande di lavoro pubblicate dalle aziende sul web. <https://competenzedigitali.org/il-progetto-2/>

2.7.2. Rischio di sottoutilizzo della piattaforma

Gli elevati costi e la difficoltà nella gestione dell'automazione sono alla base anche di un altro sfidante "inconveniente", ovvero quello di sottoutilizzare la piattaforma. Secondo Ascend2, tra coloro che ne fanno utilizzo, circa il 54% dei professionisti crede di non sfruttare al massimo le potenzialità dei software di automazione (Ascend2, 2019).

Infatti, le potenzialità e le funzionalità di una piattaforma di automazione sono numerose ma se non vengono sfruttate si dimostreranno anche abbastanza inutili, nonché uno spreco dei soldi. Il massimo viene dato quando vi è una strategia alla base, dei contenuti validi, e l'integrazione con gli altri tool. E tutto questo spesso non viene messo in atto proprio perché o non ci sono le competenze o non tutte le aziende possono permettersi determinati investimenti, dunque limitandosi alle funzioni basilari come l'invio automatico delle mail o la programmazione dei post social, che hanno molti più vantaggi sul lato efficienza ma meno sui risultati e sul miglioramento del ROMI.

La piattaforma di automazione non funziona da sola, ma va aggiornata e gestita continuamente e, infatti, come si è avuto modo di spiegare, ogni automatismo è collegato a un contenuto che però deve essere necessariamente studiato. Allo stesso modo l'automazione aiuta anche i processi decisionali, fornendo dati importanti che permettono di delineare un profilo utente migliore e di distribuire il contenuto al momento giusto del Customer Journey, senza l'integrazione con gli altri software e le giuste competenze analitiche anche queste funzionalità si dimostreranno inutili. Così come i processi di lead management che devono rispondere a strategie di conversione studiate in modo sinergico tra marketing e sales, se non vi è comunicazione o accordo ogni sforzo e investimento nelle piattaforme risulterà vano.

D'altro canto, uno dei principali motivi di questo sottoutilizzo sono le scarse risorse economiche da investire; anche in questo caso ritorna il problema della bassa digitalizzazione italiana. Le aziende percepiscono il costo in automazione un investimento troppo elevato rispetto alle soluzioni offerte, così come anche i costi di aggiornamento o di up-grade e di aggiunta di opzioni e moduli. Secondo la maggior parte delle aziende, circa il 55%, i provider di software ti rendono vittima di up-selling, conducendoti a spendere più soldi per versioni aggiornate senza che sia effettivamente necessario (Corsaro, Maggioni, & Olivieri, 2021).

2.7.3. Opposizione da parte delle risorse umane

L'opposizione da parte delle persone in azienda avviene non solo per ragioni inerenti ai costi dell'automazione, ma c'è anche un rifiuto della tecnologia per un discorso di etica del lavoro, e di timore.

Infatti, di fronte all'introduzione della tecnologia, le reazioni delle persone possono essere tre: accogliere l'innovazione tecnologica come se fosse parte integrante della vita; accettarla ma ritenerla come qualcosa di eccezionale e non ordinario, e infine rifiutarla in quanto è qualcosa che destabilizza l'ordine delle cose. Nessun problema se non fosse per il fatto che il terzo atteggiamento è molto più comune nelle persone dai trentacinque anni a salire, che coincide anche con l'età media dei dipendenti di livello senior nelle aziende (Bazzoffia & Morelli, 2018). Questo mette a rischio l'automazione che può essere considerata un'intrusione pericolosa che scalfisce gli equilibri di lavoro nell'azienda, provocando anche il timore di perdere il lavoro.

Non è purtroppo solo un timore, infatti è vero che l'automazione mette a rischio il livello di occupazione; nella ricerca di Frey e Osborne, gli autori hanno effettuato uno studio sulla suscettibilità dell'occupazione italiana dopo l'introduzione dell'automazione, sottolineando la perdita di 700 mansioni. In particolar modo, la loro ricerca evidenzia come a rischio nei prossimi dieci anni

potrebbero esserci circa 3,2 milioni di posti di lavoro, toccando la quota di quasi il 15% del totale degli occupati in Italia (Frey & Osborne, 2017).

L'automazione, infatti, sostituisce centinaia di operazioni che prima venivano effettuate manualmente, elimina tanti passaggi che prima richiedevano degli operatori specifici a comando, e richiede competenze sempre più tecniche e meno ripetitive, sempre più creative e meno abitudinarie, sempre più complesse dal punto di vista intellettuale e relazionale e sempre meno semplici.

Non a caso, lo studio dimostra anche che questo rischio si riduce con l'aumentare della formazione, e che all'aumentare della specializzazione post-accademica si riduce il rischio di automazione.

Per questi motivi, tra le fasi di adozione della MA, si suggeriva quello di preparare il personale sia all'arrivo della tecnologia, e quindi da un punto di vista psicologico, e sia da un punto di vista pratico e formativo.

2.7.4. Resistenza dei consumatori

Ad opporsi non sono solo le persone interne all'azienda, ma potenzialmente potrebbero esserlo anche i consumatori e clienti, destinatari di comunicazioni automatizzate e di un tracciamento sempre più profilato e preciso. Il fastidio da parte di questi ultimi, in realtà, può nascere per due motivi: per una questione di privacy e per una di percezione poco umana delle comunicazioni ricevute, complice anche l'insistenza e la frequenza con le quali gli utenti le ricevono.

Partendo dal primo presupposto, c'è un'esigenza sempre più sentita da parte dei consumatori di proteggere il proprio diritto alla privacy, ovvero la preoccupazione sempre più crescente in merito alle modalità di raccolta, di utilizzo, e agli errori e agli accessi non autorizzati ai propri dati personali, denominata dagli studiosi come *police salience*. Questa preoccupazione può essere di matrice sociale,

ovvero quando i consumatori si preoccupano che le proprie informazioni possano essere diffuse ad altri, e di matrice istituzionale, ovvero quando il rischio viene percepito nei confronti di istituzioni che usano i dati personali degli utenti per fornirli ad attori esterni. Nonostante a volte le persone caschino nel cosiddetto paradosso della privacy²⁷ (Tuten & Solomon, 2020), stanno comunque ponendo in essere strategie di protezione che frenano il tracciamento e la profilazione dei Buyer Persona da parte dell'IA e degli strumenti di automazione come il rifiuto dei consensi, l'uso di impostazioni sulla privacy, evitare di inserire informazioni private, arrivando anche ad inserire dati non veritieri (questo è il caso di molti utenti che per scaricare materiali inseriscono nomi falsi, o e-mail non aziendali), evitando di inserire dati personali sui social, o aderendo solo a community chiuse; tutte queste operazioni non facilitano i marketer ne tanto meno l'automazione che non riesce a tracciare correttamente le informazioni (Skiera, 2022).

Anche le istituzioni. che stanno ascoltando le istanze dei consumatori, di conseguenza stanno regolamentando la questione del diritto alla privacy e del diritto all'oblio.

Ad esempio, il regolamento GDPR, *General Data Protection Regulation*, ha l'obiettivo di dare agli utenti un maggior controllo sui dati personali, concedendo loro il diritto di comprendere, modificare e limitare il trattamento degli stessi; in altre parole, il regolamento dà più potere e responsabilità ai consumatori e più obblighi giuridici alle aziende, le quali devono inserire delle basi giuridiche al trattamento dei dati. Infatti, affinché un'azienda possa usare i dati degli utenti sarà necessario ottenere il *consenso inequivocabile* da questi ultimi, e per questo non è possibile utilizzare termini eccessivamente complessi, quindi con l'esclusione di termini giuridici o estremamente tecnici, in quanto devono mettere qualsiasi utente nelle condizioni di comprendere esattamente ciò a cui stanno dando il consenso.

²⁷ Con paradosso della privacy si fa riferimento a quel tipico comportamento dei consumatori i quali si rendono disponibili a rilasciare pubblicamente i loro dati personali anche se contemporaneamente esprimano una preoccupazione non indifferente all'utilizzo di questi ultimi: questo paradosso nasce dalla contrapposizione di una preoccupazione emotiva, dettata solo dall'impulso e dai sentimenti negativi in merito all'utilizzo dei dati, con una preoccupazione ragionata, la quale invece si fonda su una maggiore analisi dei rischi e dei costi.

Le modalità di raccolta e di trattamento dei dati devono essere trasparenti e chiare, e il consenso deve seguire un'ottica esplicita e libera, richiamando un'azione necessariamente *opt-in*, ovvero è severamente vietato utilizzare *checkbox* già precompilate o ulteriori strategie di *opt-out* (GDPR, 2017). Allo stesso modo, anche le modalità di revoca devono essere altrettanto semplici e intuitive, conferendo il pieno rispetto anche del diritto all'oblio; infatti, le aziende devono cancellare immediatamente i dati del cliente non appena questo ne dovesse fare richiesta. Qui ritrova importanza tutto il discorso di integrazione dei tool, dato che se tutto fosse integrato i dati sparirebbero nell'intero ecosistema, ma se questo non lo fosse sarebbe rischioso per un'azienda che potrebbe mancare la cancellazione dei dati da qualche tool (Skiera, 2022). Per questo vi è il tema di responsabilizzazione, ovvero in caso di problemi è onere dell'azienda dimostrare che l'utente abbia effettivamente acconsentito al trattamento dei dati, ed è obbligatorio per le aziende registrare in modo preciso e accurato i consensi ottenuti di volta in volta (GDPR, 2017).

Importante è anche la questione dei cookies. Negli ultimi mesi si è acuito il dibattito sui cookies, in particolare quelli di Google Analytics.

I cookies sono delle stringhe di testo che vengono aggiunte ai siti web e che hanno la funzione di tracciare, personalizzare e salvare le informazioni. Dal momento in cui è divenuto obbligo richiedere il consenso e dare la possibilità di rifiutarli all'interno di banner che spuntano sui siti, sono sempre di più gli utenti che prediligono la seconda opzione, togliendo le opportunità alle aziende di personalizzare le loro proposte. Inoltre, quando si parla di cookies bisogna distinguere i cookie di prime parti, ovvero quelli utilizzati sul sito web di proprietà, dai cookie di terze parti, utilizzati sui siti web terzi, che sono utili nelle campagne adv per raggiungere un target molto più ampio, riuscendo a "seguire" l'utente nel proprio Customer Journey anche quando questo non avviene sul proprio sito web; in questo modo gli advertiser riescono a tracciare in modo più preciso gli utenti e i loro interessi e abitudini.

L'opinione pubblica e il dissenso degli utenti per la propria privacy sta però andando nella direzione più sicura, costringendo i colossi digitali a fare passi indietro, infatti i cookie di terze parti sono stati disabilitati da Safari e Firefox, e dal 2023 anche da Google.

Al di là della questione privacy, che a quanto detto sembra incombere sui vantaggi dell'automazione; c'è un altro limite all'utilizzo della MA, e questo riguarda più la parte contenutistica e distributiva delle comunicazioni. Infatti, nell'era digitalizzata i consumatori sono sempre più informati e consapevoli delle comunicazioni delle aziende e dei loro significati, e anche per questo motivo entrano più tardi in contatto con l'azienda perché sono sempre più autonomi nei loro processi di acquisto. Tuttavia, quando entrano in contatto con le aziende quello che si aspettano e di avere una relazione tanto credibile quanto personale. Non basta sempre la personalizzazione data dall'automazione, i consumatori postmoderni si aspettano di più, vogliono relazioni umane e vogliono riscontrare nei brand caratteristiche "antropomorfe", e si presume che non basti un chatbot con un nome di persona a dare queste impressioni. La maggior parte dei venditori ha riscontrato che gli utenti non abbiano trovato all'altezza la relazione intrattenuta con i brand tramite le automazioni, non riscontrando nessun coinvolgimento emotivo. Inoltre, spesso gli strumenti di automazione non sono in grado di comprendere le reali esigenze e problematiche degli utenti, soffermandosi magari al significato letterale delle conversazioni, senza riuscire a comprendere il tone of voice della richiesta, oltre al fatto che non riescono a capire quando sono troppo invadenti, eccedendo nell'interazione e incorrendo nel rischio di stressare i clienti (Corsaro, Maggioni, & Olivieri, 2021).

Se fino a questo punto sono stati presentati gli automatismi del marketing quali soluzioni alle principali sfide post-moderne, c'è una sfida alla quale l'automazione non solo non riesce a rispondere correttamente, ma che addirittura potrebbe peggiorare. I bisogni identitari dell'uomo e le loro esigenze di interfacciarsi con brand sempre più umani e meno costruiti, è qualcosa che l'automazione non riesce sempre ad accontentare, non bastano le personalizzazione

e l'immediatezza delle risposte, o la conoscenza approfondita grazie agli strumenti di automazione. Anzi, più la tecnologia si fa spazio nella quotidianità, più il consumatore ricerca e apprezza il tocco umano.

La vera questione a questo punto è che più l'automazione verrà usata come sostituto – e non come supporto – dell'uomo nell'interazione tra brand e utenti, più il risultato ottenuto sarà controproducente in quanto nessuno strumento di automazione può sostituire l'human touch (Wood, 2015).

CAPITOLO III

L'automazione del marketing vs l'umanizzazione del brand

3.1. Presentazione degli human brands

Se nessuno strumento di automazione può sostituire l'apporto umano, sembra necessario parlare di cosa significhi *umano* quando si parla di un'azienda.

La teoria in merito agli *human brands* può essere considerata relativamente nuova e con alcuni problemi relativi, creando confusione tra marchi di persone, marchi di celebrità, marchi con tratti antropomorfi, marchi personali e così via.

Volendo andare un po' indietro nel tempo, uno dei primi riferimenti è possibile trovarlo nella ricerca di Kotler e Levy, i quali nel 1969 avevano già identificato la possibilità di ampliare il concetto di marketing oltre il prodotto, e oltre alle imprese prettamente commerciali. Gli studiosi scrivevano, infatti:

«No attempt is made to examine whether the principles of "good" marketing in traditional product areas are transferable to the marketing of services, persons, and ideas» (Kotler & Levy, 1969, p. 10).

Più nel dettaglio, secondo Kotler e Levy il concetto di marketing aveva una natura più pervasiva rispetto a come veniva presentata, una natura ancora ignorata dagli studiosi del marketing che, tuttavia, bisognava approfondire. In particolar modo, per gli studiosi, il marketing non deve essere solo sul prodotto, non significa solo vendere un dentifricio, ma può andare ben oltre questi concetti andando a ricomprendere anche idee, associazioni e persone. Tra i vari esempi riportati, come università, ospedali e chiese, vi è anche la politica, affermando che le campagne elettorali dimostrano come i candidati siano commercializzabili proprio come i prodotti (Kotler & Levy, 1969).

Dalla pubblicazione di quell'articolo sempre più ricerche accademiche si sono concentrate sul brand delle persone, andando pian piano a introdurre un nuovo concetto di branding. È stato poi Thomson nel 2006 a "battezzare" gli human brands: la sua riflessione partiva dall'osservazione di come i consumatori del decennio entrassero sempre di più in contatto con i brand, proprio come se fossero persone. Non a caso, anche le ricerche accademiche di quel periodo avevano come focus la relazione tra consumatori e brand; la ricerca di Susan Fournier ha dimostrato empiricamente la forza della relazione tra consumatori e brand, sostenendo come i brand possano essere dei validi partner di una relazione e delineando addirittura quindici tipologie di relazione tra brand e clienti che sono paragonabili a quelle tra gli uomini nella società (Fournier, 1998), o anche quella di Barbara Carrol e Aaron Ahuvia che ha sottolineato proprio che il legame affettivo dei consumatori nei confronti di un brand può andare oltre ad una pretta soddisfazione dei bisogni, ma può elevarsi ad un attaccamento spassionato e di lungo termine con il brand, capace di far vivere anche esperienze più intense assimilabili all'amore (Carroll & Ahuvia, 2006). Dal momento in cui con i marchi è possibile instaurare una relazione proprio come con le persone, e si può provare un forte sentimento proprio come per gli umani, viene logico pensare che le stesse persone possano essere dei brand (Thomson, 2006).

Come specificato pocanzi, c'è un po' di confusione in merito alla terminologia dei brand umani. Una ricerca esplorativa sulla letteratura accademica in merito agli human brands ha in realtà sottolineato che esistono diverse sfumature di "umanità" nel brand, che si posizionano all'interno di un continuum, ai cui estremi opposti ci sono da una parte i personal brand e dall'altra gli human brand, come definiti da Thomson (Osorio, Centeno, & Cambra-Fierro, 2020).

I marchi personali sono il risultato di tutta una serie di strategie di branding che gli individui attuano su se stessi cercando di posizionarsi nel modo migliore nel mondo professionale. È ciò che è possibile notare girando un po' su LinkedIn, dove i vari candidati costruiscono un'immagine di se stessi quanto più desiderabile agli

occhi delle aziende, lavorando dalla strategia, all'immagine, ai contenuti, agli stakeholder (i cosiddetti "collegamenti" di LinkedIn). La scelta della propria immagine di profilo e di copertina, nonché la propria *bio* e i contenuti condivisi, seguono spesso una strategia ad hoc, e rispondono a degli obiettivi specifici.

Gli stessi curriculum vitae prendono sempre di più le sembianze di contenuti attrattivi, curandone spesso il tone of voice, il copywriting e la parte grafica. Queste tipologie di branding si sono diffuse sempre di più con l'aumento delle professioni digitali, dei lavoratori autonomi e degli influencer, che si impegnano per promuovere la migliore immagine di sé al pubblico.

Dall'altro estremo abbiamo invece i marchi umani, i quali sono stati definiti per la prima volta da Thomson come una delle tante operazioni di branding, e consistono in tutti quei brand associati a personaggi, perlopiù celebrità o comunque persone note che possono beneficiare delle attività di marketing, una sorta di entità unica che nello stesso momento è sia una persona e sia un marchio (Thomson, 2006).

Qualsiasi personaggio noto in qualche modo inizia un processo di trasformazione che lo rende sempre più desiderabile e attrattivo agli occhi del pubblico, generando interesse intorno alla sua figura, e diventando una risorsa immateriale che può generare profitto. Ci sono diversi casi in tantissimi settori, dalla moda, al mondo beauty, all'intrattenimento, allo sport. Pensiamo a Huda Beauty o a Kylie Jenner, tutti brand nati attorno a figure di influencer; in Italia abbiamo il celebre caso di ClioMakeUpShop, i casi degli chef stellati, il caso Fedez; invece, di recente accadimento – anche se la sua fama lo precedeva – è interessante il caso di Lionel Messi che, dopo la vittoria del mondiale, ha condotto in sold-out in tutto il mondo delle maglie Adidas con il suo nome, portando ad un reselling anche di 500\$ a jersey (CNN, 2022).

Stesso discorso vale per i vari blogger o content creator, si pensi a Salvatore Aranzulla o al caso di Piero Armenti di Il Mio Viaggio a New York: c'è un percorso alle spalle che accomuna gli human brand di persone famose, il quale prevede un inizio ignoto, in cui questi personaggi iniziano, di solito anche solo per hobby, a

condividere passioni, esperienze, competenze, pensando che questo loro nuovo sé possa incontrare in futuro l'interesse di alcuni, dopodiché con il passare del tempo il personaggio inizia a rendersi conto che attorno a sé si sta costruendo una piccola community e a comprendere che sta adottando un nuovo ruolo sociale. I primi segnali di una costruzione di un human brand sono il riconoscimento al personaggio di una sorte di autorità. Si sta delineando pian piano un marchio umano costruito e combaciante con l'identità dell'individuo (Osorio, Centeno, & Cambra-Fierro, 2020).

Figura 64: Caso HudaBeauty



Fonte: @huda su Instagram

Huda Kattan ha iniziato mandando e-mail alle sue amiche con consigli beauty, nel 2010 apre il suo blog sui temi del make-up per passione, a distanza di 9 anni raggiunge un fandom di 37,5 milioni. Ad oggi è uno dei brand beauty più venduto in tutto il mondo e lei è la beauty blogger più ricca al mondo, con un patrimonio di 550 milioni di dollari (Corriere della Sera, 2019).

Figura 65: Caso Salvatore Aranzulla



Fonte: <https://tedxvicenza.com/chi-e-salvatore-aranzulla/>

Salvatore Aranzulla nel 2002 è stato uno dei primi in Italia ad aprire un proprio sito web: da sempre con la passione dell'informatica, il suo scopo era dare consigli informatici, risolvendo problemi e dando soluzioni. Ad oggi ha fondato una sua società di cui è unico socio, che fattura 3,8 milioni di euro all'anno grazie alla pubblicità nei siti e a importanti partnership, diventando tra i primi 30 siti web visitati dagli italiani con una media di 15 milioni di utenti mensili (Aranzulla, 2019).

La differenza tra human brand e personal brand, dunque, è che nel primo caso si sta parlando di un dualismo perfetto tra persona e brand, dove la persona viene commercializzata proprio come un prodotto/servizio sul mercato, mentre nel caso del personal brand le strategie di branding sono sottoposte solo per esaltare e comunicare le caratteristiche dell'individuo.

Più nello specifico, quando si parla di human brand tutte le attività di marketing sono rivolte alla persona ma per il miglioramento della brand equity e del suo rapporto con i consumatori, e a questo sono applicabili tutte le strategie e le operazioni di branding, proprio come se fosse un marchio di prodotti e servizi, mentre nel secondo caso le operazioni sono attuabili solo per l'auto-miglioramento della persona.

Se ai due estremi troviamo queste casistiche, l'umanizzazione del brand può però presentarsi sottoforma di altre raffigurazioni: brand non umani che si affiancano a celebrità o influencer nelle loro strategie di comunicazione, brand non umani che si caricano di caratteristiche ed elementi antropomorfi, brand non umani che comunicano in modo umano, human brand costruiti non su personaggi non celebri inizialmente (si pensi al caso di Brunello Cucinelli). Qualunque sia la

rappresentazione dell'umanità nei brand, una cosa è certa: l'umanizzazione risulta essere una delle strategie più performanti nella società postmoderna.

3.2. Perché l'umanizzazione è così importante: tesi a sostegno

I consumatori post-moderni sono sfiduciati, hanno bisogno di punti di riferimento e sono disorientati, continuamente alla ricerca di significati e di valori volti anche alla costruzione della propria identità e all'espressione della stessa nella comunità. In questo contesto i brand sono validi alleati per sostenere i consumatori, e i brand che si presentano con caratteristiche umane lo sono ancor di più.

Per un marchio umano, infatti, i consumatori percepiscono una migliore reputazione, in quanto quest'ultima dipende da come appare il brand nel tempo agli occhi dei diversi stakeholder, e più un marchio viene percepito come umano, più sarà considerato meritevole di una buona reputazione. A migliorare è anche il rapporto tra consumatore e brand: partendo dal presupposto che le relazioni marca-cliente esistono, queste verranno favorite se il consumatore dall'altra parte vedesse qualcuno di più simile a lui con cui rapportarsi; quindi, sarà più probabile che un consumatore legghi con un brand umano piuttosto che con uno non umano (Portal, Abratt, & Bendixen, 2018).

A sostegno di questo attaccamento e fiducia nei confronti dei brand umani vi è l'apporto di due teorie, entrambe di matrice psicologica e entrambe calate, poi, nella letteratura del marketing: la Social Identity Theory (SIT) e la Teoria dell'Attaccamento.

La SIT²⁸ è una teoria utilizzata in psicologia per spiegare il modo in cui si comporta un gruppo, e in particolar modo le persone di un gruppo tra di loro, e spiega come le persone, e anche gli utenti sui social media, sentono un forte sentimento di unità

²⁸ La Social Identity Theory è stata formulata tra gli anni 70 e 80 da due psicologi, Henri Tajfel e John Turner, per spiegare i comportamenti intergruppo degli individui tramite il concetto di identità sociale, cioè la concezione di sé basata sull'appartenenza ad un gruppo sociale. Questa teoria poi è stata ripresa e portata nel marketing per spiegare l'immedesimazione cliente-brand dagli autori Lam, Ahearne, Ye e Schillewaert nella loro ricerca *"Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: A social identity theory perspective"* (Saboo, Kumar, & Ramani, 2016).

quando condividono degli attributi, caratteristiche simili con un'altra entità. Per questo il rapporto cliente-marca si enfatizza nel momento in cui il cliente percepisce dei valori simili o delle peculiarità in cui si rispecchia nel brand (Saboo, Kumar, & Ramani, 2016).

I brand umani inoltre riescono a soddisfare in modo più immediato i bisogni identitari e di identity building dei consumatori post-moderni, che in un contesto di spaesamento hanno bisogno di ricostruire la loro identità, e anche in questo caso la SIT fornisce delle spiegazioni. Infatti, ogni individuo in un contesto sociale si può rappresentare tramite due identità: l'identità personale e l'identità sociale.

L'identità personale racchiude tutte le caratteristiche dell'individualità di una persona; mentre l'identità sociale fa riferimento all'identificazione di un individuo in un gruppo o con un'entità che deriva dal desiderio di autodefinizione tramite l'appartenenza e di emulazione delle caratteristiche e delle qualità degli altri e del gruppo (Saboo, Kumar, & Ramani, 2016).

Gli human traits di un brand umano fanno sì che sia più facile per un consumatore sia identificarsi tramite l'associazione a quel brand, e quindi esprimere la sua identità personale, e sia avvicinarsi a quel brand per motivi aspirazionali e migliorativi, riuscendo ad esprimere la propria identità sociale. Inoltre, l'identità sociale e l'identità personale sono complementari, perché la vita di gruppo (e quindi l'identità sociale) influisce anche su quella personale, questo si traduce con un brand che non solo aiuta ad esprimere l'identità dell'individuo per assimilazione, ma riesce anche a influenzarla, magari migliorandola.

Gli human brand diventano così un modo per far sentire il consumatore più apprezzato, più forte, potente e determinato, e i consumatori, vedendo l'appartenenza alla marca come un'identità sociale, tendono a porre gli interessi del gruppo dinanzi ai propri; questo nei confronti del brand può significare non solo un maggiore coinvolgimento in termini di acquisto e ri-acquisto, ma anche in termini di passaparola, di difesa da parte delle critiche e di ruolo di Ambassador.

La seconda teoria che aiuta a comprendere l'importanza degli human brand nell'attuale contesto, è la Attachment Theory²⁹, ripresa da Thomson.

La teoria dell'attaccamento, infatti, afferma che il primo grande legame è quello che si sviluppa tra un figlio e la madre; il figlio, però, nel corso della vita sperimenta nuovi partner, che sono denominati oggetti secondari. Tra questi partner "secondari" rientrano anche celebrità, personaggi pubblici e noti, che sono alla base degli human brand. L'intensità della relazione con un marchio umano si traduce in maggiore fiducia, perdono di fronte ad azioni sbagliate, e disponibilità a pagare prezzi più elevati (Thomson, 2006). Gli human brands possono rientrare tra gli attaccamenti secondari perché, affinché si possa parlare di attaccamento, c'è bisogno che il partner conferisca sicurezza emotiva al soggetto della relazione, rispondendo ai suoi bisogni umani; nello specifico, Thomson ha elaborato l'ARC model, ovvero il modello basato sui tre principali bisogni da soddisfare per un attaccamento forte:

- *bisogno di autonomia*: fa riferimento alla necessità di far percepire alle persone di essere libere e di poter prendere delle scelte autonome, con libera iniziativa e senza nessuna pressione esterna su come doversi comportare;
- *bisogno di relazione*: subentra nei momenti in cui una persona vuole sentirsi vicino a qualcuno, in connessione con gli altri;
- *bisogno di competenza*: parte dall'esigenza di evitare la mediocrità e di volersi sentire al sicuro a fianco di qualcuno di affidabile, con un'innata indole nel ricercare le sfide e un bisogno di realizzazione della propria vita.

Se è vero che il soddisfacimento dei bisogni psicologici o identitari è una delle funzioni principali di un brand, è anche vero che questi tre bisogni spiegano anche perché i brand umani siano più capaci di creare attaccamenti con le persone e di rispondere positivamente alla attachment theory. Intanto i brand umani riescono a

²⁹ La teoria dell'attaccamento (attachment theory) è stata elaborata negli anni ottanta da uno psicanalista, John Bowlby, il quale sosteneva che il legame madre-figlio fosse il risultato innato di un istinto naturale, di ricerca del contatto fisico, del conforto e della protezione, e che è il legame sorgente e prototipo di tutti i futuri legami sociali di un individuo https://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-dell-attaccamento_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/. Thomson ha ripreso la teoria nel 2006 riportandola nella letteratura accademica del marketing per spiegare il rapporto tra human brands e consumatori.

far auto-esprimere i consumatori, grazie ai tratti in comune e alla capacità di identity building di cui prima, inoltre riescono a far sentire i clienti sempre compresi e apprezzati, rispondendo così al bisogno di autonomia. Invece per la teoria dell'identità sociale si è visto come è più facile che si venga a creare una relazione con qualcuno percepito più simile al consumatore, rispondendo anche al secondo bisogno. Per il terzo bisogno, quello di competenza, Thomson non ha trovato evidenze certe, ma i brand umani godono di una migliore reputazione e di maggiore fiducia, da cui deriva anche una percezione di maggiore efficacia e competenza nelle menti degli individui.

Inoltre, una recente ricerca ha dimostrato come non solo l'umanità di un brand migliori il rapporto con il consumatore in tutte le fasi della relazione, avendo impatti positivi sulle vendite, ma riesce ad avere effetti anche sul *second-hand market*³⁰. Quest'ultimo, infatti si sta sviluppando sempre di più data la crescente sensibilità nei confronti della sostenibilità e dell'economia circolare. I brand umani riescono ad incentivare le vendite di prodotti di seconda mano, contribuendo a dar loro una seconda vita. Questo è stato notato soprattutto per i consumatori che provano affetto verso il passato e sentono una forte nostalgia, i quali non solo saranno più incentivati ad acquistare prodotti usati, ma saranno disposti anche a pagare di più qualora il brand avesse caratteristiche umane (Kim & Swaminathan, 2021). Questo effetto vale sia per i brand umani, che per le comunicazioni umane e dai tratti antropomorfi; nella ricerca viene riportato il seguente esempio – tradotto qui in italiano – sulla vendita di una bicicletta usata:

«È stata smontata, ispezionata, ripulita, lubrificata e ora è pronta per ripartire.... È come la tua migliore ex ragazza, si esatto proprio lei... Certo, ha fatto il giro dell'isolato e probabilmente può trovare la strada di casa da sola, ma preferirebbe farlo con te. Ha toccato il fondo ma, proprio come te, è tornata con una storia da raccontare. Potrebbe essere un po' usurata ma lei lo sa che hai voglia di correre

³⁰ Il second hand market è un mercato dell'usato che si presenta come una delle forme di economia circolare il cui obiettivo è ridare vita alle cose; il mercato di seconda mano ha avuto una spinta soprattutto grazie al commercio online e alle tendenze sostenibili dell'ultimo decennio, posizionandosi come principale comportamento sostenibile messo in atto dagli italiani. <https://osservatorioeconomicircolare.it/second-hand-economy-quali-sono-i-comportamenti-di-acquisto-degli-italiani/>

ancora forte, veloce e alla grande, ma wow, cowboy: non è per questo che hai quell'ibrido presuntuoso? C'è un tempo e un luogo per ogni cosa: e lei questo lo sa meglio di qualsiasi altra cosa» (Kim & Swaminathan, 2021, p. 79).

Per queste ragioni, gli human brand riescono a fronteggiare le sfide della post-modernità, mostrandosi come partner degni di affidabilità, proprio come un amico leale. Siamo dinanzi ad un brand che in origine nasceva con una funzione di distinzione e identificazione del produttore, ma poi ha evoluto le sue funzioni in corrispondenza dei bisogni umani. Nell'epoca post-moderna il consumatore è spaesato, non ha punti di riferimento, ha una sfiducia nelle autorità, crollano tutte le sue certezze: quindi il brand diventa in qualche modo non solo un'etichetta di garanzia sulla responsabilità e sulla qualità, ma garantisce un mondo di significati che genera senso, è *meaning oriented* e crea un campo simbolico vivente e credibile che orienta i consumatori nel loro rapporto con il mondo, nonostante il crollo delle certezze.

Inoltre, attraverso il brand umano il soggetto può anche sperimentare diversi stili di vita e identità, senza il timore che queste siano reversibili e fungibili, attingendo alla maggiore apertura e tolleranza della post-modernità.

L'umanizzazione, dunque, sembra essere una chiave di svolta per le aziende, e anche per gli individui, e la sua sperimentazione e implementazione ha trovato tra l'altro terreno fertile nella più grande era digitalizzata.

3.2.1. Focus: l'importanza dell'umanizzazione del brand nell'era digitalizzata

L'ambiente digitale ha dato ai brand umani e ai consumatori un'opportunità non indifferente per esprimersi, per incontrarsi e parlarsi.

Ogni utente sui propri social media segue il suo brand preferito, il suo cantante, sportivo, politico, attore preferito e così via. Questi sono tutti brand umani e i consumatori sui social media si impegnano in tutta una serie di comportamenti di

apprezzamento, quali like, reshare, condivisione di informazioni, creazione di contenuti dedicati, passaparola, diffondendone così l'awareness.

L'ecosistema del web è diventato un luogo di incontro tra brand umani e utenti grazie alle possibilità di connessione e di relazione one to one, riuscendo ad apportare valore aggiunto alla relazione. Prima dell'avvento di internet e dei social media, la comunicazione era prettamente unidirezionale, i mass-media si rivolgevano a un pubblico pressoché indiscriminato e unanime; questi mezzi, come la televisione, la pubblicità Out-of-Home, la radio, si presentavano dinanzi alle masse senza consenso, senza che fosse richiesto e interrompendo le attività dei destinatari, senza la possibilità di interfacciarsi ad uno scambio con l'interlocutore o di ricevere risposte in tempi reali; dai primi anni 2000 le cose sono iniziate a cambiare e i brand si sono trovati dinanzi ad un nuovo modo di fare comunicazione.

I social media e le piattaforme digitali mettono a disposizione diversi strumenti per potersi connettere con gli utenti e intrattenere conversazione umane e per sentire la propria voce, interfacciandosi in relazioni più intime e personali con i propri interlocutori. Inoltre, riuscire ad assumere un atteggiamento umano nel mondo digitale è importante dato che tanta parte del tempo dei consumatori viene consumata proprio sul web. Che siano i brand, i dipendenti, gli influencer, i portatori di immagine, i social media manager, o gli stessi consumatori, il mondo digitale è un palcoscenico per le persone che i brand possono sfruttare per parlare con i consumatori, come mai è avvenuto prima. Infatti, in un contesto dove si sono ridotte le interazioni sociali nella vita reale, gli individui le ricercano sempre più su Internet, dove vogliono entrare in contatto con altri individui, con i brand, con conoscenti e non. Proprio sui social media i consumatori si aspettano di percepire la natura antropomorfa dei brand, così come essi presentano la loro.

In un clima di totale sfiducia, i brand hanno l'occasione di tagliarsi un proprio spazio digitale dove entrare in connessione con i consumatori e abbattere le barriere del postmodernismo.

Presidiare i luoghi del web con un approccio umano costituisce anche un'ottima strategia di differenziazione per il vantaggio competitivo. Infatti, il boom di Internet ha abbattuto diverse barriere all'ingresso, permettendo a chiunque di vendere in qualsiasi parte del mondo e di farsi conoscere al di là delle mura locali. Per emergere nel mondo online e ottenere vantaggi competitivi, può tornare utile far vivere agli utenti esperienze diverse e più intime grazie ai brand umani. Ad esempio, impiegare influencer o personaggi noti nelle proprie strategie di comunicazione risulta essere un valido strumento per emergere, ottenere visibilità, riconoscenza e fiducia. Le celebrità, infatti, trasferiscono le loro doti, valori e tratti personali al brand, così il pubblico legato al personaggio proverà di conseguenza anche un attaccamento al brand, il quale conquisterà la sua fiducia (Chae & Lee, 2013).

L'impiego dell'umanità nelle strategie di branding può apportare vantaggi anche alle esperienze di acquisto. Infatti, nonostante i consumatori siano ormai abituati ad acquistare prodotti online, ci sono comunque categorie e tipologie di prodotti che in un negozio online perdono di tangibilità e diviene più difficile per il cliente procedere all'acquisto non potendone constatare le caratteristiche dal vivo. Ci sono degli ostacoli nelle esperienze di acquisto online come, ad esempio, la mancanza di fiducia, l'assenza di interazione sociale e di esperienze interattive e personali come invece potrebbe avvenire in un negozio fisico. A tal proposito, la ricerca ha individuato alcuni elementi che potrebbero contrastare questi impedimenti. Ad esempio, migliorare la percezione della presenza umana e sociale sugli ambienti digitali, e cercare di renderli il più accoglienti, intimi e socievoli possibile tramite l'uso di porzioni di testo attrattive con saluti personalizzati, testi emozionali, uso di immagini che ritraggono persone, uno spazio di recensioni online dove dare la possibilità di confronto tra i consumatori, funzionalità di chat per massaggiare con i dipendenti, mettere i contatti di un assistente alle vendite (Chae & Lee, 2013).

Lo studio ha posto anche in evidenza che le tipologie di prodotti che conviene "umanizzare" sono i prodotti simbolici, in quanto gli "espedienti umani"

ne migliorano la qualità del processo decisionale nello shopping online. Infatti, il consumatore è più propenso ad acquistare online un prodotto ad uso funzionale rispetto ad un prodotto simbolico, siccome percepiscono un minore rischio e anche in caso di acquisto sbagliato la delusione sarebbe minima. Invece, i prodotti simbolici non vengono acquistati per soddisfare un bisogno primario, ma per accontentare i bisogni identitari e, in quanto oggetti portatori di valori e simboli utili *all'identity building*, acquistare un prodotto simbolico sbagliato corrisponde ad un maggiore rischio di carattere sociopsicologico. Per queste ragioni i brand umani possono portare molto più vantaggio per i prodotti simbolici, perché riducono il rischio percepito, migliorano la percezione di affidabilità e di conseguenza riducono lo sforzo cognitivo a carico del consumatore che sarà più portato ad acquistare un prodotto dal valore simbolico online se questo è rappresentato da tratti umani, da un comportamento umano, o da una celebrità (Chae & Lee, 2013).

Per i post-consumatori il web, e più nello specifico i social media, sono considerati dei luoghi di fuga e di iper-realtà dove vivere una vita secondaria immaginaria ma ideale. Nei social media soddisfano il bisogno di auto-miglioramento e di fuga, ed è per questo che in questi ambienti i brand umani devono farsi trovare pronti per accogliere i bisogni intrinseci degli utenti (Malik, Thapa, & Paswan, 2022). Inoltre, i social media sono popolati dalle figure dei Social Media Influencer (SMI) – o più comunemente influencer – che costituiscono un esempio di brand umano: le ricerche mostrano come la maggior parte degli utenti si fida dei SMI per i propri acquisti, li seguono e li appoggiano, nonché nutrono più fiducia in queste nuove figure del web piuttosto che nelle celebrità tradizionali (Think with Google, 2021).

Per questo motivo è essenziale che i brand siano presenti sui social e che facciano affidamento agli influencer nelle loro comunicazioni digitali, o in alternativa che gli influencer stessi sfruttino l'opportunità di costituire la propria presenza anche tramite un brand.

Non sono infatti pochi i casi di aziende che hanno compreso i vantaggi dell'influencer marketing, così come altrettanto frequenti sono i casi di influencer

che costituiscono dei propri brand approfittando del loro rapporto con la community e della loro notorietà.

Figura 66: SMI - Stefano Guerrera x Pinalli



Fonte: Instagram - @stefanoguerrera

Figura 67: SMI - Benedetta Parodi x Paneangeli



Fonte: Instagram - @fattoincasadabenedetta

Figura 67 - Un altro esempio di brand che ha scelto una influencer appropriata è Paneangeli che collabora con Benedetta Parodi – @fattoincasadabenedetta su Instagram –, sicuramente una scelta molto sensata dato che Benedetta è la food influencer più nota in Italia, ma allo stesso tempo il numero di follower, 4.4 milioni³¹, denota la sua genuinità, umiltà e semplicità che caratterizza il suo rapporto con la community.

Figura 68 - Nella seconda categoria, quindi di influencer che hanno scelto di “brandizzarsi”, c’è Martina Strazzer – @martinastrazzer su Instagram – nata come TikToker, e oggi imprenditrice e founder di Amabile, un brand di gioielli. È un caso di human brand in quanto Martina presta il suo volto, la sua parola, i valori, nonché la sua personalità creando linee di gioielli dedicate proprio agli argomenti che ama di più affrontare con i suoi follower, come l’importanza della salute mentale e l’amore per gli animali. Inoltre, Martina sui suoi canali social rende partecipe la community di ogni singola attività del brand, dalla scelta dei gioielli, al design, al rapporto con i collaboratori, al significato delle linee.

Nei primi due casi sono i brand che scelgono di affiancarsi a determinati influencer per appropriarsi di determinati valori e tratti della personalità, nel secondo caso invece è la persona che decide di trasformarsi in un brand, e le due entità si uniscono in un unico concetto.

Certamente bisogna specificare che nella prima categoria i brand, per far sì che questa strategia funzioni, non devono semplicemente affiancarsi ad un influencer qualunque solo per ragioni dettate dalla notorietà e dal numero di follower, tutt’al più la scelta del SMI è un momento delicato che richiede un attento studio strategico alla base perché questa persona trasferirà la percezione che hanno di lei al brand, e una scelta sbagliata potrebbe anche creare danni di immagine.

³¹ Ultimo giorno di accesso: 23 dicembre 2022

Lo stesso motivo per il quale le persone amano trascorrere tempo sui social vale anche per il forte attaccamento che gli utenti provano nei confronti di queste star del web, ovvero il soddisfacimento del bisogno di fuga e di auto-miglioramento.

Per quanto riguarda il bisogno di fuga, i post-consumatori sentono la necessità di evadere dal caos e dalle continue crisi del mondo reale per rifugiarsi in un mondo capace di allontanarli dai problemi e dalle loro cause di stress. Inoltre, le persone fuggono dal mondo reale e sui social riescono anche a migliorare la loro percezione di sé; infatti, l'automiglioramento deriva dal gap che le persone hanno tra la visione di se stessi e la visione di se stessi a cui invece aspirano.

Lo studio ha dimostrato che i SMI riescono ad accontentare questi due bisogni grazie ad alcuni attributi della loro personalità, quali il divertimento, il fascino e la connettività (Malik, Thapa, & Paswan, 2022).

Il *divertimento* è importante perché sprona le persone a entrare in contatto tra di loro, è un sentimento che avvicina e che porta all'interazione. Quanto più un SMI si dimostra divertente tanto più spinge i follower ad aprirsi e a seguire i suoi contenuti, inoltre un personaggio divertente riesce a far vivere agli utenti esperienze esilaranti soddisfacendo il bisogno di fuga: il loro desiderio è quello di fuggire dalle situazioni di vita quotidiane stressanti e immergersi in esperienze alternative e immersive; per cui, il divertimento non solo aumenta la connessione in quanto facilita l'avvicinamento, ma i follower trovano rifugio dalle crisi quotidiane nei personaggi divertenti sul web. Inoltre, le persone spesso vedono nel divertimento, e nell'umorismo anche una linea difensiva per distrarsi da situazioni dolorose. In più, il divertimento riesce anche a supportare il bisogno di auto-miglioramento, in quanto costituisce un mediatore per l'apprendimento, facilita la concentrazione e la motivazione delle persone, riuscendo a incentivarle nell'impegnarsi di più anche nel migliorare se stessi (Malik, Thapa, & Paswan, 2022).

Per il secondo attributo, ovvero il *fascino*, i SMI sono considerati affascinanti quando gli vengono riconosciute caratteristiche estetiche tanto influenti da coinvolgere anche le proprietà caratteriali, diventando persone che ispirano gli

altri. Le esperienze estetiche e gradevoli, così come i contenuti e le persone affascinanti, riescono a stimolare l'immaginazione di chi li guarda, arricchendo i loro pensieri e contribuendo a dimenticare per un attimo la realtà. Il fascino riesce a favorire anche il bisogno di perfezionamento di se stessi, in quanto un SMI affascinante diviene un modello da seguire, sprona le persone a migliorarsi e a lavorare su se stessi (Malik, Thapa, & Paswan, 2022).

Infine, la *connettività* è fondamentale perché è il motivo per il quale gli utenti si iscrivono su social media. Per cui un influencer deve entrare in connessione con i suoi follower, e per fare questo c'è bisogno che si immerga tra di loro, e che li faccia sentire come persone alla pari, condivida esperienze personali e anche consigli, riuscendo magari così a risolvere i problemi della community. Non è raro, infatti, che gli influencer tocchino temi importanti delle proprie vite come, ad esempio come hanno sconfitto problemi di disturbi alimentari, come hanno affrontato percorsi di studi, come si stanno avvicinando al mondo della psicoterapia; questi sono alcuni dei topic che ultimamente sui social si sta cercando di affrontare per sensibilizzare, riuscendo ad aiutare i follower in queste piccole, o grandi, battaglie, aiutandoli così sia a fuggire dai problemi che a migliorarsi.

Tuttavia, che sia importante restare umani negli ambienti digitali non è un'“intuizione” delle ricerche accademiche riportate; già nel 1999 il ClueTrain Manifesto lanciò una call to action molto importante per tutte le aziende che si stavano muovendo nel mondo digitale. Tramite 95 tesi – non è assolutamente un caso che il numero coincida con le tesi di Lutero – gli autori, Levine, Locke, Searls, Weinberger, cercarono di prescrivere preziosi consigli per le aziende affinché queste non incontrassero un epilogo poco piacevole, alias la morte.

Il loro pensiero di partenza era che nell'epoca digitale i clienti si muovono più velocemente delle aziende e hanno iniziato una potente conversazione globale. Tuttavia, in questa conversazione le persone della Terra si riconoscono dal suono della voce, e si riconoscono tra di loro perché la voce umana è inconfondibilmente genuina e veritiera in tutte le sue particolarità. In questo contesto se le aziende non parlano con una voce altrettanto umana e veritiera allora non verranno riconosciute,

e non possono credere che la semplice dichiarazione di intenti “ascoltiamo il nostro cliente” sia davvero abbastanza per sopravvivere. Per comprendere il cuore di queste 95 tesi si riporteranno alcuni dei punti cruciali: innanzitutto la prima tesi afferma che i mercati sono conversazioni e, la seconda, che i mercati sono costituiti da esseri umani e non da settori demografici; all’interno di questi mercati avvengono scambi di informazioni, argomenti, critiche, commenti, battute ma tutto è fatto con una voce umana non forzata, e le persone tra di loro si riconoscono tramite questa voce. Non ci sono segreti in questo mercato, notizie buone o cattive vengono dette a tutti. Non solo nel mercato dei consumatori ma anche in quello dei dipendenti, anche loro sono umani e anche loro hanno una voce umana genuina che gli consentirebbe di parlare con i clienti in modo autentico, l’unica cosa che si frappone tra i due è proprio l’azienda. Infatti, le voci delle aziende suonano piatte, disumane, fredde; da una loro citazione: *“aziende così lobotomizzate da non poter parlare con una voce umana costruiscono siti web che odorano di morte”*. Dunque, le aziende hanno bisogno di diventare umane, e per farlo si devono alleggerire, devono cogliere il senso dell’umorismo, dove per umorismo non si intende leggerezza, superficialità o umorismo sul sito web, ma significa essere genuini, fare discorsi diretti e avere un po’ di umiltà. Devono condividere le preoccupazioni alle loro comunità, ma per poterlo fare devono appartenere a queste comunità. Devono lasciar perdere pubblicità persuasive disumane, i consumatori di oggi sono immuni alle pubblicità, pagano i loro prodotti ma prima pretendono la loro attenzione. Le aziende possono guadagnare purché non sia l’unica cosa che conta nella loro mente. La voce dei clienti sul web vale più del migliore sito aziendale, le loro conversazioni sono più interessanti della maggior parte delle fiere e dei più realistici siti web. La loro fedeltà la dedicano ad amici, famiglia, alleati, conoscenti, partner, e le aziende che non rientrano in queste persone non hanno futuro. Internet ha dato la possibilità di conversare tra esseri umani come mai prima è successo con i mass-media, e le aziende tradizionali che non riescono a comprendere e a interfacciarsi con queste conversazioni sono troppo lente: gli utenti dell’epoca di internet hanno idee migliori e si stanno muovendo più velocemente delle aziende, nulla li può rallentare. Loro si parlano, si collegano ma non aspettano. I brand che nel futuro avranno successo e che riusciranno a superare gli ostacoli sono quelli che riusciranno ad abbattere i

muri aziendali e invece di comunicare tramite versioni online dei mass media, si immergeranno in questi mercati e faranno parlare i dipendenti, gli esseri umani, le persone che partecipano a queste conversazioni non mascherandosi dietro un “ti ascoltiamo, ascoltiamo i clienti” ma che intraprendono con loro conversazioni genuine, umane e veritiere (Cluetrain Manifesto, 1999).

Le tesi degli autori sono molto chiare, oltre a spiegare le motivazioni per le quali è importante umanizzarsi sul web, accennano anche utili consigli affinché questo avvenga, come ascoltare il consumatore, avere senso dell’umorismo, essere genuini, immergersi nella comunità, parlare con i consumatori e far parlare i propri dipendenti. Queste tesi sono state esposte un ventennio fa quando la MA non aveva ancora preso il sopravvento, eppure sono così visionarie e attuali. Proprio perché sono ancora così attuali, è ancora importante capire come umanizzare il proprio brand e, seppur essere umano dovrebbe essere un atteggiamento spontaneo e naturale, ci sono comunque strategie di costruzione e di gestione di un human brand.

3.3. La costruzione di un human brand tramite la Brand Identity

Perché la costruzione del brand umano avviene tramite la brand identity?

Per Brand Identity si intende l’insieme di tutti quegli elementi sotto il controllo dell’azienda che compongono l’essenza del brand, ovvero il modo in cui questo si presenterà all’esterno. Per comprendere meglio il concetto di identità aziendale può tornare utile sottolineare la differenza tra i tre macro-concetti del brand: brand image, brand identity e brand equity.

La *brand image* è legata alla percezione che il cliente ha del brand; quindi a differenza della brand identity, l’immagine è sotto il controllo dei consumatori perché fa riferimento a ciò che questi pensano quando vedono, usano, e interagiscono con il brand in questione. La brand image è collegata alla brand identity perché la speranza di ogni azienda è che queste due entità coincidano. Infatti, quanto più viene costruita bene l’identità aziendale, tanto più la percezione dei consumatori coinciderà con la percezione che l’azienda voleva ottenere nella

costruzione della propria immagine (Christensen & Askegaard, 2001). Se invece c'è un *gap* tra la brand image e la brand identity, bisogna rivedere gli elementi di costituzione del brand. Margulies sottolinea la differenza in questo modo «*l'identità è la somma di tutti i modi in cui un'azienda sceglie di identificarsi a tutti i suoi pubblici: la comunità, i clienti, i dipendenti, la stampa, gli azionisti attuali e potenziali, gli analisti della sicurezza e le banche d'investimento. L'immagine, invece, è la percezione dell'azienda da parte di questi pubblici*» (Margulies, 1977, p. 66).

Le organizzazioni, infatti, hanno diversi pubblici – stakeholder – e ognuno di loro ha background diversi, obiettivi e caratteri diversi; quindi, è molto probabile che ognuno di loro avrà un'immagine diversa dell'azienda. Per questo è importante lavorare sia internamente che esternamente per costruire un'identità coerente, cercando di ridurre il rischio di confusione (Markwick, 1995).

La *brand equity* in italiano viene tradotta come “capitale” o “valore”, il valore della marca. Quando si parla di immagine, si fa riferimento a qualcosa che ha a che fare con l'apparenza e l'impressione che viene suscitata; quindi, *image* ha un significato un po' più superficiale e contingente legato ad una situazione specifica. Quando le aziende fanno delle operazioni di immagine, lo fanno per provocare un certo tipo di reazione nel consumatore a favore dell'apparenza. Il concetto di equity invece è un concetto un po' più solido, che dipende anche dall'effetto del passare del tempo, e diviene l'insieme di ragioni – non sempre consapevoli – per cui un prodotto *branded* viene preferito ad un prodotto *unbranded*. Una delle definizioni più note e diffuse è quella del Customer based brand equity di Keller, il quale sostiene che la brand equity aiuta a distinguere il valore della marca dal punto di vista finanziario da quello dal punto di vista del consumatore, definendola come quella conoscenza grazie alla quale il consumatore è sensibile e reagisce alle azioni di marketing di quella impresa (Keller, 2001).

Quindi l'identity è tutto ciò che il brand è: quando questa identità viene a contatto con l'esterno, genera un'apparenza – una prima percezione nei consumatori –, la quale nel tempo si può trasformare in equity. L'immagine e l'equity

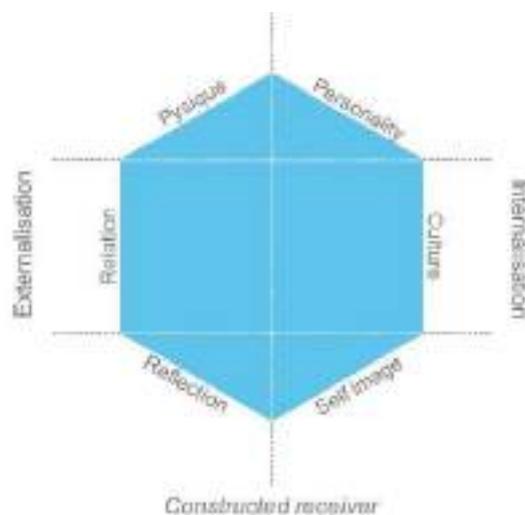
sono delle grandezze che fanno riferimento ai consumatori, e non sono sotto il controllo dell'impresa (Christensen & Askegaard, 2001). Questo è un concetto delicato in questo elaborato, perché si sta discutendo di come sembrare umani, di come costruire il proprio brand e dimostrarsi umani dinanzi ai consumatori. Il concetto di identità è sotto il controllo dell'impresa, che deve costruirla affinché gli effetti che il brand ha sulle persone non siano "casuali", e che l'immagine e l'equity non siano il frutto di azioni scollegate ma che rientrino in un disegno, in un progetto definito e coordinato, appunto la brand identity.

I brand non possono agire direttamente sull'equity e sull'immagine, perché sono aspetti propri del consumatore e che dipendono da tanti fattori esterni, ma ciò che possono fare è mettere a fuoco un'identità precisa che possa trasmettere ciò che di più vicino c'è all'immagine che si vuole avere.

Se è importante nell'era postmoderna essere percepiti come umani, bisogna costruire una brand identity che riesca a trasmettere queste sensazioni. La domanda è: con quali elementi? Nella ricerca accademica molti studiosi si sono espressi in merito agli elementi che formano la brand identity.

Kapferer nel 1996 formula il suo modello, il *Brand Identity Prism*, il quale sottolinea sei aspetti che vanno a costituire l'identità di un brand. Nello specifico, i sei aspetti sono quelli rappresentati nell'immagine seguente: fisico, personalità, cultura, relazione, immagine di sé e riflessione (Kapferer, 1996).

Figura 69: Brand Identity Prism, Kapferer



Fonte: (Kapferer, 1996)

Per Kapferer questi elementi sono importanti perché ogni brand ben presentato tramite questi può essere visto come una persona.

Tra i sei elementi, infatti, vi sono gli elementi fisici, l'insieme delle caratteristiche fisiche di un brand, che risponde alle domande «che aspetto ha il brand? Cosa può fare per il consumatore grazie alle sue funzionalità? Come si fa riconoscere?». Ad esempio, nelle caratteristiche fisiche possono rientrare i prodotti, o il prodotto punta di un brand che riesca a incorporare tutte le caratteristiche portanti del brand stesso.

Il secondo elemento preso in considerazione è la *personalità*, ovvero il carattere del brand. Comunicando la personalità in modo adeguato con tutte le sue peculiarità si può fare in modo che il brand venga percepito come una persona con tutti i suoi pregi e difetti caratteriali.

La *cultura* costituisce un altro tassello fondamentale per la costruzione della propria identità in quanto è l'insieme di valori e di principi che guidano il comportamento dell'azienda sia internamente e sia nei suoi atteggiamenti con

l'esterno, dando una chiara immagine di sé. In questo caso, ha valida importanza sia il paese di origine (Country of Origin - COO) che influenza i valori della comunità nel suo complesso, e sia le persone dell'azienda, e in particolar modo i leader che influenzano il sistema di valori sottostante e anche la comunicazione con l'esterno (Firm of Origin – FOO).

La *relazione* è il quarto elemento del prisma, e qui è possibile richiamare la teoria dell'identità sociale, in quanto fa riferimento al tipo di relazione che un brand costituisce con i propri stakeholder: anche il modo in cui ognuno si interfaccia con gli altri dice molto della sua persona. Ad esempio, un brand di lusso, si pensi ad un ristorante stellato, si relazionerà in un certo modo con il consumatore, più distaccato, servile, attento, denotando un'identità chiara di un brand che pone il servizio al cliente tra i suoi punti cruciali; un'osteria avrà un altro modo di trattamento del cliente più caloroso, confidenziale ma meno “cortigianesco”, che individuerà un'identità più amichevole che pone la convivialità prima del servizio al cliente tra i suoi punti cruciali.

La *self-image*, invece, è quell'elemento dell'identità caratterizzato dal consumatore tipo dell'azienda. È come il consumatore vede se stesso mentre usa quel brand; questo è molto importante perché un brand per costruire la sua identità deve capire in che modo vuole che il consumatore si senta. Ad esempio, VeraLab ha costruito un brand pensando di voler far sentire il consumatore-tipo sicuro di sé, ambizioso, senza paura di dire le cose come stanno, anche leggermente sfacciato.

La *riflessione*, infine, si identifica con il cliente tipico di quell'azienda, nella sua versione più stereotipata, che è importante costruire perché in questo modo sarà più facile per il pubblico target identificarsi con il brand.

Un altro modello della letteratura accademica che ha come protagonista la brand identity è possibile ritrovarlo nella ricerca di David Aaker, il quale ha costruito Il Modello di Identità di Marca. Lo studioso si è concentrato molto sulla ricerca nel mondo del branding, ponendo al centro la gestione del brand nella sua trilogia di libri. Nel libro *“Managing Brand Equity”*, Aaker effettua una approfondita panoramica sulle dimensioni del brand, concentrandosi in particolar modo sulla Brand Equity che analizza nel dettaglio: la creazione di una brand equity, nonché la sua gestione, anche in caso di crisi o disastri comunicativi, consigliando domande per l’analisi dei consumatori volte a scoprire come percepiscono il brand, la sua qualificazione *“Measuring brand loyalty”* – considerando la brand equity la base per la brand loyalty –. Nel libro *“Building strong brands”*, si concentra su come creare valore, tramite la costruzione e la gestione della brand identity. In *“Brand leadership”*, infine, delinea un percorso su come gestire il brand per ottenere, appunto, la leadership. (Aaker, 2000).

Nel secondo libro, focalizzato sulla brand identity, lo studioso parla del modello di identità di marca. In particolar modo, scompone l’identità di marca in quattro categorie principali, composte poi da sottogruppi (Aaker, 2010).

Marca come prodotto – la brand identity ruota intorno al prodotto di un brand, un richiamo dell’aspetto fisico di cui parlava anche Kapferer, in particolar modo la marca come prodotto può essere costruita tramite:

- gamma;
- attributi;
- qualità/valore;
- il tipo di utilizzatori;
- paese di origine.

Marca come organizzazione – è importante, ai fini della percezione che avranno i consumatori, non solo la presentazione del brand ma anche l'azienda che vi è dietro, nel suo lato più amministrativo. In questo caso le sottocategorie, infatti, sono gli aspetti istituzionali; quindi, la tipologia di azienda abbiamo di fronte, che sia essa una PMI, o una società benefit, o una società per azioni, se è una multinazionale o semplicemente un'azienda locale di artigianato. No-made cuoieria artigianale, è un'azienda che produce oggetti in cuoio fatti a mano, e già è insito nel suo naming il tipo di azienda di cui parliamo. L'altro sottopunto è la natura locale o globale dell'azienda, che può dare un'immagine specifica all'esterno.

Marca come persona – in questa categoria rientrano gli attributi della personalità e il tipo di relazione che si instaura tra brand e cliente, e questi contribuiscono a creare la natura antropomorfa del brand per far sì che la sua identità venga percepita come quella di una persona. Anche in questo caso si può rimandare al prisma di Kapferer.

Marca come simbolo – Fa riferimento a tutto ciò che è inerente agli elementi portanti di un brand come le immagini e metafore visive, quali il logo, o comunque tutta la visual identity dell'azienda. Si pensi a Nike con lo swoosh, o a Ralph Lauren con il giocatore di polo a cavallo; oppure alla storia e all'eredità dell'azienda, pensiamo al payoff di Rummo sulle confezioni della pasta «*Maestri pastai in Benevento dal 1846*».

Nell'exkursus di studiosi accademici che hanno analizzato gli elementi della brand identity non manca Keller, che per la costruzione di un'identità di marca include caratteristiche come: i *valori* che sono parte consolidata di un'azienda e restano pressoché stabili, considerati dei validi principi guida sia interni che esterni; *la brand personality* che ha a che fare con il carattere del brand e ne richiama la natura antropomorfa; i *brand elements* che sono la parte più concreta di un brand

rispetto agli elementi precedenti e che fa riferimento al nome, logotipo, al brand sound, ai personaggi, allo slogan/claim o al packaging; il *prodotto punta* del brand; le *associazioni* che sono riferite a tutta l'attività di comunicazione del brand, e i *touchpoints* utilizzati (Keller, Busacca, & Ostillio, 2005).

Nella ricerca di Nigel Markwick vengono citati pressoché tutti gli elementi visti fino ad ora, con un particolare focus sulla personalità. Per l'autore identità e la personalità sono strettamente collegate, anzi la personalità è la prima cosa da decidere nella costruzione delle brand identity perché è da lì che poi il brand riesce a costruire il resto. Questo è un passaggio delicato perché la personalità viene descritta come l'insieme delle caratteristiche di tutti gli individui dell'organizzazione, e per questo motivo è importante conoscere prima le peculiarità individuali e comprendere come inserirle in un'immagine unificata, che dopo si tradurrà in valori, struttura, assetto aziendale e sistemi.

Dopo aver compreso la personalità e capito come uniformarla, viene comunicata all'esterno: infatti, mentre per gli autori precedenti la comunicazione faceva parte degli elementi della brand identity, in questo caso è un elemento di confine perché si configura come il mezzo di trasformazione dell'identità in immagine (Markwick, 1995).

Qualunque sia il riferimento accademico preso in considerazione per la brand identity, è importante sapere quali siano i diversi elementi a disposizione delle aziende per costruire un'identità coerente e di impatto. È altresì interessante notare che tra i vari autori citati, vi è più di un elemento identitario in comune e, nel dettaglio, approfondire quali tra questi elementi ripresi da più di un autore rappresentano validi strumenti per la creazione di un'identità percepibile quanto più umana possibile.

3.3.1. Brand Personality e human traits

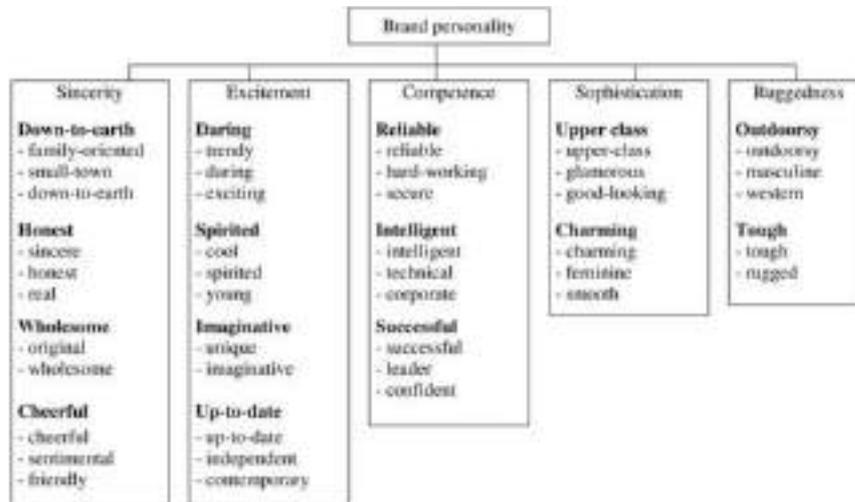
Per personalità si intende il mondo interno di un individuo, che resta pressoché stabile nel corso della sua vita e ne caratterizza l'andamento. Infatti, gli studiosi della psicologia hanno cercato negli anni di analizzare la personalità e i tratti della stessa in quanto strumenti identificativi per spiegare le differenze tra le persone. Il concetto di personalità si è poi, dunque, trasferito sul marchio (Casidy, Tsarenko, & Anderson, 2009). Il motivo alla base, come palesa Aaker, è che maggiore è la capacità di un brand di presentarsi con caratteristiche umane quanto più vicine al sé reale o ideale del consumatore, tanto maggiore sarà la preferenza che quest'ultimo nutrirà nei confronti dell'azienda. I consumatori utilizzano la personalità del marchio come strumento e mezzo per esprimere il loro carattere, o per assumere le sembianze di un carattere che aspirerebbero ad avere, soddisfacendo i bisogni identitari (Aaker J. L., 1997). Le ricerche si sono sempre concentrate su come la personalità di una persona possa influire sulla sua scelta di prodotti e servizi di un'azienda piuttosto che di un'altra; ma quasi nessuna teoria in passato si è mai soffermata su come invece anche la personalità del brand possa influenzare le decisioni dei consumatori. Aaker con la sua teoria ha studiato una scala di tratti della personalità del brand, e ha posto in evidenza come la scelta poi si basasse su quanto la personalità del brand rispecchiasse quella del consumatore (Casidy, Tsarenko, & Anderson, 2009).

Se la personalità di una persona è definita come il suo mondo interno, la personalità di un brand è definita dalla studiosa Aaker come «l'insieme delle caratteristiche umane associate a un marchio» (Aaker J. L., 1997, p. 347).

La studiosa Aaker ha condotto un'analisi fattoriale esplorativa con il coinvolgimento di 631 persone, le quali hanno attribuito a 37 brand cinque diverse

categorie di tratti della personalità: sincerità, entusiasmo, competenza, raffinatezza e rudezza, con le relative sottocategorie (Aaker J. L., 1997).

Figura 70: Brand Personality



Fonte: (Aaker J. L., 1997)

Con il tratto della *sincerità* i brand si connotano come entità di riferimento, su cui il consumatore può sempre contare, che godono di fiducia e rispetto grazie alla loro onestà. La sincerità può includere altri tratti come un atteggiamento amichevole, sentimentale, concreto, umile e diretto. Con questi tratti si identificano spesso brand con scopi attivisti, si pensi ad aziende come Patagonia o come Unilever.

L'*entusiasmo* è un tratto tipico dei brand socievoli, dinamici, giovani e vivaci, sempre pronti a dare di più e ad essere all'avanguardia e innovativi, si pensi a Coca Cola o a Nike.

La *competenza*, invece, è il tratto di cui si fanno carico le aziende che puntano molto sulle prestazioni dei loro prodotti e servizi, e che vogliono mostrarsi efficaci, e affidabili. Tipico tratto delle aziende sanitarie, o che vendono prodotti sanitari, o di aziende caratterizzate da offerte ad alto contenuto tecnologico. Samsung può rientrare in questa definizione.

I brand di lusso spesso si rifanno ai tratti tipici della *raffinatezza*, volendo incarnare l'ideale romantico, ammaliante e di classe.

Infine, il tratto della *rudezza* fa riferimento ai brand tipicamente di stampo più maschile che vogliono dare un'impressione tenace, coraggiosa e virile. Marlboro e Harley Davidson rispecchiano questa personalità.

A dimostrare come la personalità dei brand abbia una funzione auto-espressiva vi è proprio l'asimmetria tra alcuni dei tratti del modello Aaker con quello dei Big Five³². Infatti, alcuni esperimenti hanno dimostrato come ci sia congruità tra le caratteristiche dei consumatori e le caratteristiche dei brand: l'estroversione e l'apertura mentale del modello psicologico possono essere assimilate all'entusiasmo del modello Aaker, le persone che esprimono tratti quale estroversione e openness to experience, hanno espresso la loro preferenze nei confronti dei Social Brand, ovvero tutti quei brand che nella loro personalità hanno tratti come la creatività, l'essere amichevoli e socievoli; o anche la sincerità del modello Aaker può essere eguagliata alla scrupolosità dei Big Five (Casidy, Tsarenko, & Anderson, 2009).

Gli unici due tratti che non trovano corrispondenza sono la raffinatezza e la robustezza; infatti, questi ultimi non fanno sempre riferimento a ciò che l'individuo è, ma piuttosto a ciò che l'individuo aspirerebbe a essere: la raffinatezza tipica dei brand di lusso assolve a bisogni aspirazionali, così come la robustezza mira a essere un tratto incarnato dall'ideale di forza e viralità (Aaker J. L., 1997). Per lo stesso principio, tutte le persone che nella scala dei Big Five mostrano il tratto personale del nevroticismo, e quindi rispecchiano aspetti quale ansia e preoccupazione, tendono a preferire marchi che riescano a smussare questi lati e che si mostrino come affidabili e competenti, i cosiddetti Trusted Brands. In questo caso, non si sceglie un brand che rappresenti il sè reale, ma un brand che migliora il consumatore, permettendogli di esprimere il suo sè ideale (Casidy, Tsarenko, & Anderson, 2009).

³² La teoria dei Big Five, o OCEAN, sviluppata da Goldeberg nel 1981, è la teoria della personalità degli individui più famosa e utilizzata nell'ambito delle scienze psicologiche. La teoria si basa su cinque fattori della personalità che dovrebbero essere in grado di decifrare la varianza degli atteggiamenti degli individui. <https://www.stateofmind.it/2016/02/big-five-personalita/>

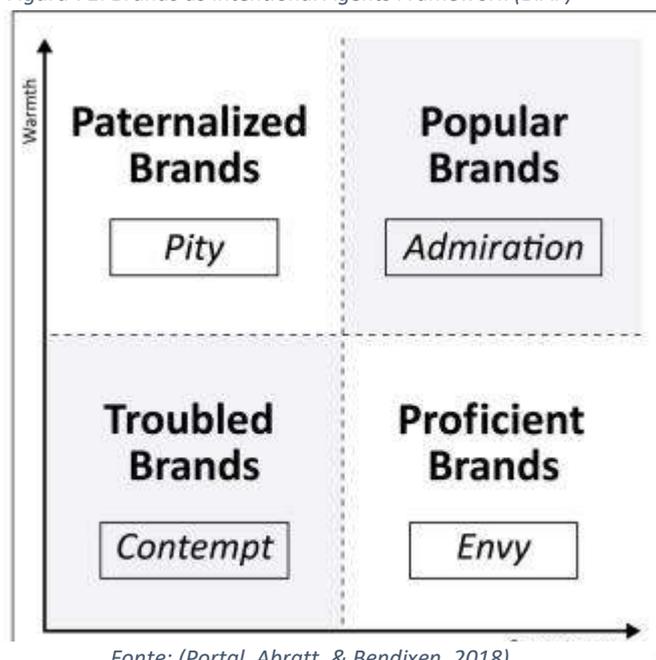
3.3.2. Stereotype Content Model e Human Brand Model

Assegnare una personalità ai brand significa umanizzarli. A tal proposito, oltre ai tratti della personalità prima citati, ci sono altri elementi, gli human traits, che sono stati studiati nella letteratura accademica per comprendere meglio come umanizzare i marchi. Uno di questi modelli è lo *Stereotype Content Model (SCM)*. Quest'ultimo afferma che gli individui basano le proprie percezioni sulle persone sulla base del loro livello di calore e competenza (Portal, Abratt, & Bendixen, 2018).

Il calore e la competenza richiamano altre caratteristiche che possono essere, dunque, sfruttate dai manager per umanizzare il loro marchio. Ad esempio, il calore racchiude tratti come la bontà, la cura, l'essere amichevoli, sinceri, e tolleranti – alcuni di questi riscontrati anche nei tratti della Aaker –; mentre la competenza include l'affidabilità, l'intelligenza, l'innovazione e la sicurezza. Più un brand mostra calore e competenza e più risulterà umano agli occhi dei consumatori.

Sulla base dello SCM è stata poi costruita una griglia, denominata *Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)*, la quale valuta l'umanità dei brand proprio sulla base delle combinazioni di queste due dimensioni.

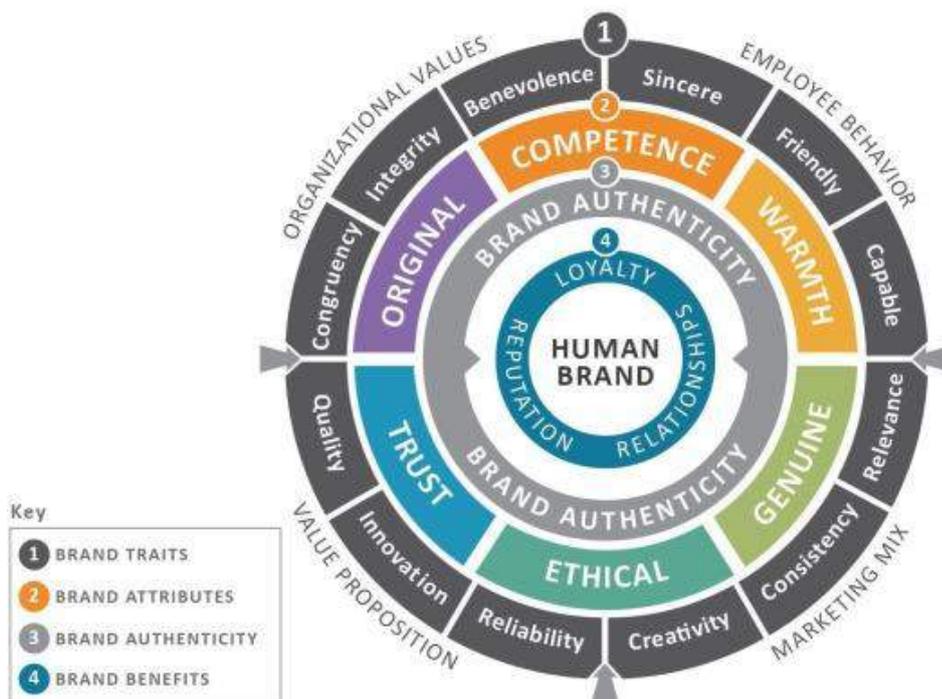
Figura 71: Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)



Nel quadrante in basso a sinistra abbiamo i *brand problematici*, ovvero che risultano allo stesso tempo sia freddi nelle intenzioni sia incompetenti nelle capacità; poi vi sono i *marchi abili* a cui, pur non dimostrando calore, viene riconosciuta un'alta competenza; seguono i *brand "paternalizzati"* che risultano premurosi e amabili pur non dimostrando il tratto della competenza; e infine ci sono i *brand popolari*, o si potrebbero chiamare umani, che dimostrano sia il tratto del calore e sia quello della competenza (Portal, Abratt, & Bendixen, 2018).

Per un brand il quadrante migliore in cui posizionarsi è senz'altro quello in alto a destra, poiché i brand problematici possono suscitare disprezzo magari perché nella loro storia si sono dimostrati scorretti in determinate azioni, è il caso di Shein; quelli abili invece ispirano invidia e questo provoca nel consumatore un basso attaccamento emotivo ma grande fiducia lato prestazioni, un esempio potrebbe essere Hp (vs. Apple che invece suscita anche attaccamento emotivo); i paternalized brand possono far emergere un sentimento di pietà come quando si interagisce con aziende pubbliche; e solo quelli umani risultano meritevoli di ammirazione.

Figura 72: Human Brand Model



Fonte: (Portal, Abratt, & Bendixen, 2018)

Un altro modello utile per comprendere come costruire un brand umano, e che approfondisce anche i “mezzi” da utilizzare, è l’*Human Brand Model* (HBM). Il modello riportato nell’immagine sopra, rappresenta quattro cerchi concentrici, ciascuno dei quali identifica un processo utile alla formazione dell’umanità. I primi tre cerchi esterni rappresentano le potenzialità sotto il controllo dell’azienda, ovvero tutto ciò che l’azienda può porre in essere per costruire una brand identity umana; invece, l’ultimo cerchio, quello centrale, rappresenta quello che i consumatori percepiscono dalla brand identity dell’azienda, e quindi la brand image ed equity (Portal, Abratt, & Bendixen, 2018).

Partendo dai primi tre cerchi, sotto il controllo dell’azienda:

Caratteristiche del brand: questo cerchio indica tutti gli human traits che l'azienda può prendere in considerazione, e comprende le caratteristiche del marketing mix, della value proposition, i valori culturali, e il comportamento dei dipendenti. Affinché questi tratti vengano presi in considerazione nelle rispettive categorie, c'è l'esigenza che tutta l'impresa sia coinvolta con un approccio top-down, che parta dai top manager e dalla dirigenza e che si diffonda poi in tutti i reparti sottostanti, dunque non solo quelli che si occupano di marketing.

Tra i valori consigliabili dal modello affinché si venga percepiti come umani vi è la congruenza, l'integrità e la benevolenza. La congruenza è importante perché fa sì che il brand sia percepito come umano in quanto promette che i valori di cui si fa portatore verranno poi rispettati anche nelle azioni, evitando rischi di purpose-washing; l'integrità facilita la percezione di un brand affidabile e responsabile che pone la soddisfazione dei propri stakeholder al centro di ogni cosa; la benevolenza invece fa riferimento ad un brand attento al benessere della comunità nel suo complesso e che investe il suo tempo – e denaro – in azioni dedicate agli obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance).

I valori sono poi dei principi guida non indifferenti per il comportamento dell'organizzazione, all'interno della quale i dipendenti devono dimostrare di essere capaci (competenza) e di buone intenzioni (calore).

Tra gli elementi della brand identity vi erano anche le comunicazioni aziendali; questo modello suggerisce anche le caratteristiche che queste dovrebbe avere per essere in linea con l'obiettivo di umanizzazione, e sono la creatività, la coerenza e la pertinenza. La creatività fa percepire l'unicità del brand – proprio come ogni persona ha le proprie unicità –, lo distingue in modo inequivocabile, ma anche coerente e pertinente per mostrarsi autentico e affidabile sul fronte comunicativo.

Infine, la proposta di valore deve essere guidata dalla qualità, dall'innovazione e dall'affidabilità. Un brand innovativo si mostra come dinamico, sempre pronto a nuove idee avanzate per accontentare il suo target, e capace anche di proporre un'offerta di qualità, allo stesso tempo deve mostrarsi anche affidabile e dunque capace di mantenere la promessa della value proposition.

Gli attributi del brand: il secondo cerchio, invece, parla degli attributi del brand, qui vengono richiamati tratti già visti in precedenza con altri modelli, sottolineando ancora una volta l'importanza di queste caratteristiche. Un brand deve essere originale, genuino, competente, deve comportarsi in modo etico, e deve mostrare calore e competenza.

Autenticità del brand: un brand deve essere in primis autentico affinché tutta la brand identity mostri un'azienda che sia davvero umana. Un brand può concentrarsi e impegnarsi per essere socievole, etico, competente e creativo, ma se non è autentico in tutto quello che fa, e in ogni punto di contatto, allora tutti i suoi sforzi saranno vani perché verranno percepiti falsi e costruiti. Ovviamente l'autenticità è una linea di confine tra la brand identity e la brand image; infatti, è il secondo cerchio più interno; è un fattore soggettivo e molti potrebbero percepire autentici brand che per altri sono assolutamente mendaci. Tuttavia, il presupposto dello Human Brand Model è che per aumentare la probabilità di essere percepiti come autentici è importante mettere in atto tutti i cerchi esterni precedenti.

Al di là dei modelli che vengono scelti dai brand, e delle caratteristiche messe in risalto o meno, ciò che conta è che chi gestisce il brand deve essere consapevole del tipo di effetto che ogni elemento della brand identity può suscitare sul comportamento del pubblico. La domanda a questo punto è: come trasferire questi tratti umani al brand?

Le strategie di branding in questo senso sono numerose: tramite i testimonial, cioè persone note che vengono associate al brand e che in questo modo trasferiscono i loro tratti al brand stesso, il quale attraverso l'associazione a quella

determinata persona dimostra di condividere e di essere vicino al suo modo di essere e quindi si appropria delle sue caratteristiche individuali e soggettive.

Interessante a questo proposito sono i casi Lionel Messi per Adidas e Cristiano Ronaldo per Nike. Nel primo caso, Adidas con lo slogan “Nothing is Impossible” si è associata al giocatore argentino il quale ha una storia alle spalle esemplificativa del pay-off su citato: un giocatore che non aveva possibilità di sopravvivere nel calcio moderno date le sue esili caratteristiche fisiche e la sua malattia della crescita, ma Lionel Messi è riuscito comunque a diventare il più forte giocatore al mondo – secondo l’opinione di molti –. Il caso Cristiano Ronaldo per Nike invece si fa portatore di altre caratteristiche, come la forza, la perseveranza, il carisma.

Sulla stessa onda dei testimonial, anche gli influencer sono un efficace strumento per trasmettere la personalità, anche se rispetto ai testimonial vengono usati solo per determinate campagne e comunicazioni.

La personalità, inoltre, si può creare anche tramite personaggi che vengono creati ad hoc, si pensi a Prezzemolo di Gardaland, Mastro Lindo, il Capitano Findus, i quali sono tutti espedienti usati sia per favorire l’awareness ma anche l’umanità del brand.

È possibile sfruttare anche l’iconografia antropomorfa, ovvero immagini che rappresentano delle persone, l’immagine che si sceglie contribuisce a comunicare la personalità: basti pensare alle pubblicità che ritraggono persone felici, socievoli e dinamiche – come le comunicazioni di Pepsi –, oppure l’affidabilità, l’autenticità, il calore trasmesso dalle immagini familiari di Mulino Bianco o Barilla.

Tramite la stereotipizzazione delle caratteristiche dell’utilizzatore-tipo negli atti comunicativi, invece, possono essere rappresentati i consumatori ideali del brand per facilitare la funzione auto-espressiva.

Infine, lo strumento più efficace e autentico nella costruzione di un'immagine umana sono le azioni e le parole delle persone dell'impresa, sono loro i veicoli principali della personalità e del modo di essere o di comportarsi dell'azienda.

3.3.3. Firm of Origin (FOO)

Tecnicamente parliamo di Firm of Origin, che consiste nell'importanza umana all'interno dell'impresa, in particolar modo la figura dell'imprenditore e dei manager che influenzano l'immagine dell'impresa e hanno un ruolo sempre più importante nel determinare l'identità della stessa.

La dimensione umana della brand identity non comprende solo la parte direzionale dell'azienda, ma tutte le persone in un'azienda svolgono un ruolo importante nella costruzione dell'identità e di conseguenza hanno degli impatti sulla brand equity percepita dai consumatori. FOO è l'espressione umana del brand e per tali ragioni l'azienda non è più qualcosa di inanimato, ma si identifica in un gruppo di persone specifico, o in particolare in una persona.

Per dimensione umana quindi si intendono tutte le persone, i loro valori, il loro know how, la loro esperienza, che vengono poi trasmesse *in toto* al brand: gli imprenditori aggiungono valore al brand grazie alla loro visione, si presentano come guida e come driver di innovazione e creatività, mostrandosi come i primi a scendere in campo per cause o per azioni particolarmente importanti; i lavoratori riescono invece a contribuire al valore della marca grazie alle loro peculiarità e alle loro competenze e abilità, apportando maggior valore alla cultura organizzativa. Tutte le persone dell'azienda così contribuiscono a migliorare la consapevolezza e l'awareness da parte dei consumatori, la qualità percepita, la fedeltà e l'intenzione di acquisto, e in generale la brand equity (Brunetti, Confente, & Kaufmann, 2019). Per questo motivo i manager impegnati nella gestione di un brand non possono più ignorare la dimensione umana nelle loro comunicazioni, anzi le persone devono essere coinvolte pubblicamente e, per usare un'espressione popolare, metterci letteralmente la faccia, dato che con i nuovi strumenti digitali è sempre più facile interagire in prima persona con gli utenti.

Seguono tre esempi di aziende che hanno fatto del FOO la principale strategia di branding: Brunello Cucinelli, ClioMakeUpShop e Puok Burger.

Sono tre aziende che fanno riferimento a settori e tipologie di prodotto completamente diversi: il primo è un rinomato brand di lusso, il secondo è una giovane aziende nell'ambito beauty appartenente ad una fascia di prezzo medio bassa, e il terzo fa parte del settore dello street food; questo per sottolineare ciò che è stato dimostrato dalla ricerca sul FOO, ovvero che la dimensione umana ha influenza sulla brand equity a prescindere dalla categoria di prodotto, anche se ci sono maggiori influenze per quanto riguarda i brand di lusso (Brunetti, Confente, & Kaufmann, 2019).

Brunello Cucinelli è un imprenditore illuminato, che vuole riportare l'umanità al centro del business: la sua comunicazione risulta molto istituzionale ma si fa sempre portatrice di immagini della sua famiglia e delle persone che lo circondano e il suo sito web potrebbe benissimo confondersi con un blog di filosofa, per nulla prodotto-centrico. Egli stesso chiama il suo modo di gestire l'azienda "Capitalismo umanistico", come si può leggere dal sito ufficiale del brand. Sempre sul sito un'importante citazione che cattura l'essenza di quello di cui si sta parlando nell'elaborato:

«Mi piace pensare ad una sostenibilità inclusiva dei valori materiali e di quelli spirituali, un luogo concreto dove l'ambiente, l'economia, la cultura e lo spirito vivano insieme. Sono convinto che così si potrà avere un'azione sostenibile e completa, perché nonostante la tecnologia noi viviamo immersi nella natura, e come pensava Leibniz la natura "non fa salti", cioè i rapporti tra le cose sono di continuità e non di diversità. Per questo motivo noi immaginiamo che vi debba essere una sostenibilità ambientale, una sostenibilità economica, una sostenibilità culturale, una sostenibilità spirituale e una sostenibilità morale» (Brunello Cucinelli).

Figura 73: Brunello Cucinelli



Fonte: (Brunello Cucinelli)

In questo caso il FOO è sicuramente segnato più dall'imprenditore che dai lavoratori, ma anche questi ultimi non mancano nella comunicazione aziendale. L'imprenditore si espone spesso sui canali proprietari, e non, sulla sua preoccupazione in merito all'umanità, parla dei suoi valori, delle sue intenzioni, e porta la sua filosofia all'interno dell'azienda.

ClioMakeUpShop, azienda dell'omonima Clio Zammatteo – meglio conosciuta come ClioMakeUp – nasce nel 2017 nel settore cosmetico; tuttavia, la sua founder ha una fama nazionale che precede la nascita del brand, nota come prima influencer e youtuber italiana a fornire contenuti come i tutorial sul web. Clio ha raggiunto una community di milioni di utenti dal 2008, e con una solida base di fidelizzati ha lanciato la sua linea di prodotti, continuando anche a lavorare come influencer per altri brand. In questo caso siamo dinanzi ad una brand digital native con una founder che ha sempre messo la persona al centro, parlando di lei, della sua storia, mostrando sui social momenti di vita quotidiani, anche momenti di tristezza e di difficoltà. Con la nascita del brand questa linea comunicativa spontanea e genuina è stata mantenuta, “trascinando” al centro anche il team di persone dell'azienda, che siano esse co-founder, manager, modelli per gli spot pubblicitari

o consumatori. Inoltre, il caso ClioMakeUp sottolinea l'importanza del leader nella trasmissione della cultura all'azienda. In occasione di una ricerca passata, nel 2020, si è avuto modo di parlare tramite un'intervista su Skype con la Marketing Manager del brand, la dottoressa Mariangela Pangia, per discutere dell'importanza di Clio e della sua influenza nel trasmettere i valori a tutti i dipendenti

La cultura, infatti, è una guida fondamentale affinché tutti in azienda seguano determinati comportamenti orientati a dare una specifica immagine, e il founder è colui che di solito fonda la cultura aziendale e che poi trasmette dall'alto verso il basso, tramite storytelling, formazione, eventi, aneddoti, incentivi, e processo di recruiting. Il manager viene visto come un esempio e quindi deve essere anche il primo a porre in essere azioni pratiche e portatrici di quella cultura, e ottenere così un effetto contagio (Thompson, Strickland, & Gamble, 2009). I valori di Clio, come la creatività, la socievolezza, l'umiltà e la genuinità, sono stati trasmessi anche ai dipendenti. Ciò che maggiormente ha contribuito a questa trasmissione, affermava la dottoressa Pangia, era anche l'organizzazione orizzontale del lavoro e la condivisione di momenti tra persone esattamente alla pari, a prescindere dal ruolo in azienda, lo spirito della founder è stato così travolgente fin dagli esordi che tutti hanno condiviso la sua visione. Ovviamente questo universo valoriale è stato anche sostenuto da quegli aneddoti che Clio è solita raccontare negli ambienti lavorativi e anche sui suoi social, i quali contribuiscono a rendere chiari ed esemplificativi i principi portanti del brand; la selezione del personale segue criteri in primis basati su un allineamento di valori, e solo dopo si passa alle hard skills, infatti le domande ai candidati vertono sull'attitudine e sui valori, oltre che sulle competenze; inoltre in azienda vengono utilizzati sistemi di incentivi tramite ricompense che creano un clima gratificante e vengono organizzati eventi di team building e cerimonie che riproducono in miniatura il mondo di Clio, espedienti non indifferenti per trasmettere la cultura internamente.

Figura 74: ClioMakeUpShop



Fonte: Instagram – @cliomakeup.shop

Il terzo caso è quello di Puok Burger, una hamburgeria da street food nata e cresciuta a Napoli. Dietro questo nome si cela però @puokemed, Egidio Cerrone, nato come un food blogger che negli anni ha fatto della sua passione per il cibo un lavoro ma soprattutto un modo per esprimere se stesso. L'imprenditore si presenta come una persona buona, appassionata, timida ma molto creativa. Puok nei suoi contenuti parla dei suoi panini proprio come persone, racconta la storia dietro ogni panino, il dietro le quinte della nascita di ogni panino, dà dei nomi pensati e parlanti, mette al centro i dipendenti e soprattutto ha creato nel tempo una community fidelizzata che apprezza i suoi prodotti soprattutto per l'amore che lui mostra in ambito culinario. Guardare i video di Puok mentre cucina è un'esperienza quasi immersiva; il motivo è che il ragazzo riproduce i piatti che sua mamma e sua nonna erano solite preparare quando lui era piccolo e li racconta sui social, trasmettendo una chiara personalità.

In un'intervista alla Repubblica, infatti, affermò «Vendo panini e racconto me stesso» (Cerrone, 2022).

Figura 75: Puok Burger



Fonte: Instagram – @puokburger - @puokemed

Se da un lato il FOO dimostra come i manager debbano includere questa nuova fonte di valore per la gestione dei brand, è anche vero che *errare humanum est*: quando le persone sono al centro della brand identity, e influiscono non poco sulle percezioni dei consumatori, è importante gestire bene la loro immagine in quanto comportamenti inappropriati o scorretti da parte loro potrebbero causare gravi danni di immagine e ripercussioni negative anche sulla Brand Equity (Brunetti, Confente, & Kaufmann, 2019). A tal proposito ci cita un esempio inerente a ClioMakeUpShop: una volta un utente su Instagram chiese al marito della founder, Claudio Midolo, come mai Clio non mostrasse mai nei suoi contenuti i prodotti di VeraLab – un brand di skincare conosciuto anche come *L'Estetista Cinica* –, a questa domanda Claudio rispose che Clio è una donna solare e che tra i valori della community non vi è il cinismo. Tuttavia, questa frase non ha fatto molto

piacere ai follower, i quali sono consapevoli che il nome Estetista Cinica non esprime cinismo, ma è solo un modo per ironizzare; dunque, questa “scomoda uscita” da parte dell’uomo destò non poche critiche e commenti negativi sui social dell’azienda.

Quindi bisogna fare attenzione in quanto le persone non sono perfette, sono fallaci, e parlare sui social significa amplificare l’eco delle parole, rischiando anche di avere effetti distorti e incomprensioni.

Anche Thomson affermava che gli human brand devono prestare molta attenzione per non perdere la loro credibilità. In particolar modo si è soffermato sulla competenza, dicendo che un brand umano deve essere anche molto naturale, e che lo sforzo di mostrarsi infallibile e sempre perfetto può portare i consumatori a percepire della falsità nelle sue azioni (Thomson, 2006).

Le valutazioni dei consumatori in merito all’autenticità della persona/brand si basano sulla percezione dell’unicità e della stabilità (Moulard, Garrity, & Rice, 2015). Infatti, l’unicità di una persona trasmette le sue caratteristiche originali che quindi la distinguono dagli altri: più la persona si mostra come non convenzionale e più viene percepita come autentica e credibile siccome dimostra che non è alla ricerca dell’approvazione sociale, ma che il suo comportamento è guidato esclusivamente dai suoi valori intrinseci. Cucinelli ne è un esempio, un business di lusso che va contro corrente cercando di riportare in auge un modello aziendale distante da logiche di profitto industriale. Nella rarità sono compresi anche i tratti del talento e dell’originalità, che costituiscono la motivazione per la quale quella persona gode di popolarità e stima; la riservatezza in quanto eccedere nella commercializzazione può ledere l’immagine autentica di quella persona (Moulard, Garrity, & Rice, 2015). La stabilità del comportamento è un’altra prerogativa e determina la fermezza di quella persona sui propri valori e principi, dimostrandosi come partner affidabile e coerente. Anche per il tratto della stabilità vi sono delle sottocategorie da prendere in considerazione, quali la consistenza e dunque la coerenza di quella persona; la moralità cioè una persona di principi e valori sani ed

etici; e la candidità intesa come la sincerità della persona (Moulard, Garrity, & Rice, 2015).

Questo porta ad una conclusione: i brand umani, o i brand che comunicano tramite le sue persone, sono potenti tanto quanto pericolosi. I brand umani portano con sé rischi collegati alla fallacia della natura dell'uomo, come la cattiva condotta, la reputazione e, volendo aggiungere un ultimo tassello, c'è anche il rischio che un intero business – con conseguente profitto – basato sulla persona, potrebbe crollare con la morte di questa (Fournier & Eckhardt, 2018).

Infatti, gli esempi prima citati in merito al FOO, conducono a una domanda: ma se domani il founder sparisse, che fine farebbe il brand, sarebbe la stessa cosa? Non c'è risposta, ma sicuramente è un rischio elevato perché ognuno di quei brand coincide con il suo fondatore. Un altro rischio importante è che le persone al centro dei brand sono integrate in una fitta rete sociale e hanno inevitabilmente legami con persone esterne all'azienda, questo a volte può portare a degli imprevisti come relazioni non ben viste dal pubblico che poi si ripercuotono sull'immagine del brand. Per attenuare questi rischi bisogna monitorare che ci sia sempre un equilibrio tra ciò che dice la persona pubblicamente e ciò che poi dice e fa il brand, e soprattutto porre in essere strategie di gestione del brand (Fournier & Eckhardt, 2018).

3.4. La gestione di un brand umano

La gestione di un brand umano ripercorre le stesse fasi di un brand non umano, così come concettualizzate da Keller, con le dovute accortezze inerenti alle specificità della persona (Osorio, Centeno, & Cambra-Fierro, 2020).

La prima fase è quella di *identificazione e decisione del posizionamento e dei valori del brand*. Durante questo primo step il marchio umano deve essere concettualizzato, ciò significa che bisogna inserire la persona associata al brand in

diversi contesti e monitorare in modo continuato la reputazione che deriva da questa concettualizzazione. In questa prima fase rientrano anche tutte le considerazioni in merito alla brand identity di cui pocanzi.

Dopodiché, il secondo passaggio consiste nel *pianificare e poi attuare il piano di comunicazione del brand umano*. Questa è una fase importante per tutti i brand poiché le comunicazioni sono il mezzo tramite il quale si presentano e interagiscono con il pubblico. In generale per i brand umani, più che per gli altri, i social media si presentano come un canale preferenziale (Thomson, 2006); addirittura degli studi hanno dimostrato che i profili social delle celebrità restino attivi e attrattivi anche dopo la morte delle stesse (Osorio, Centeno, & Cambra-Fierro, 2020).

Per comprendere l'evoluzione della gestione del brand, una fase strategica è quella di *misurare le prestazioni* e, in particolar modo per i brand umani, uno dei principali elementi da valutare è l'attaccamento al brand, e quindi la brand equity.

Siccome l'umanizzazione ha effetti benefici sulla brand equity, una fase cruciale della gestione degli human brand è la *crescita e il sostegno perenne della brand equity*, per far sì che questa non venga intaccata o non subisca effetti collaterali in seguito ad azioni connesse alle persone del brand.

Ad esempio, un modo per sostenere la brand equity nel tempo è quello di attuare una brand extension, ovvero la scelta da parte dei brand di estendere la propria offerta verso altri mercati e/o segmenti sotto lo stesso marchio. Infatti, con i brand umani è più facile che i consumatori attuali accettino l'estensione e si fidino di questa diversificazione, in quanto l'attaccamento alla persona si trasferisce anche al prodotto e di conseguenza anche a eventuali futuri progetti, e questo avviene anche quando non c'è nessun collegamento diretto tra l'offerta nuova e quella di partenza.

Ciò significa che anche se il brand umano, o il testimonial o la persona che è associata al marchio, non avesse nulla in comune con la nuova offerta, questo non

influirebbe negativamente sull'accettazione della stessa, ma sarà sufficiente che quella persona abbia un forte legame con il target per favorire l'attaccamento e l'accettazione (Thomson, 2006). Tuttavia, alla base della brand extension del brand umano, e della conseguente approvazione, vi deve essere sempre l'autenticità sia dell'estensione e sia della persona (Moulard, Garrity, & Rice, 2015).

Inoltre, la novità e l'esplorazione di nuove esperienze da parte dei brand vengono ben viste e contribuiscono appunto alla crescita dell'attaccamento.

Un altro suggerimento per sostenere la brand equity è quello di impegnarsi nell'attivismo sociale; infatti, i consumatori hanno sempre più aspettative nei confronti di un brand e del suo impegno sociale; questo vale anche per i brand umani, anzi da questi ci si aspetta anche di più dal momento in cui vi è un'esposizione pubblica da parte della persona. Inoltre, è stato evidenziato che l'impegno sociale da parte della persona non solo influisce positivamente sulla percezione ma dovrebbe incentivare anche di più gli altri a seguire l'esempio, questo è soprattutto il caso di celebrità. Un recente esempio di impegno sociale è quello di Chiara Ferragni che, nelle vesti di co-conduttrice del Festival di Sanremo 2023, ha deciso di devolvere il suo intero compenso all'associazione Di.Re (Donne in Rete contro la violenza).

Ad ogni modo, se il cambiamento è insito nella natura dell'impresa, quando questo coinvolge la dimensione umana, la sua gestione si fa più complessa, perché un brand può impegnarsi in modo proattivo nei confronti dei cambiamenti rispondendo ai nuovi e mutati comportamenti e bisogni dei consumatori, ma se questo adattamento poi non viene anche messo in pratica dalla persona esposta pubblicamente si crea un disquilibrio tra brand e persone che si ripercuoterà sulla brand image e nel peggiore dei casi anche sulla brand equity.

Quindi gestire un brand umano significa anche gestire la persona – o le persone – e comprendere che vi è una natura instabile del loro comportamento. Le “trasgressioni” – quando minime e non amorali – da parte di persone note vengono anche perdonate più facilmente dai consumatori, e in particolar modo quando la

notizia di un'ipotetica trasgressione viene resa nota molto tempo dopo l'accaduto (Osorio, Centeno, & Cambra-Fierro, 2020); tuttavia, si tratta di casi eccezionali che non devono essere assolutamente un'abitudine. Anche Chiara Ferragni, che negli anni ha costruito un brand umano che riflette la sua persona attiva in ambito sociale, etica e indipendente, ha commesso qualche errore: nel 2018 l'influencer ha organizzato per i 29 anni del marito Fedez un compleanno a sorpresa in un supermercato; quella che doveva essere un'innovativa e divertente idea di festeggiamento si è trasformata, come citato nel titolo di un articolo di TGCOM24, in una "Bufera sui social" (Tgcom24, 2018), siccome in molte immagini e video pubblicati sui social dalla coppia e da alcuni invitati si potevano intravedere scene di spreco alimentare e di opulenza, come Fedez che lanciava il cibo addosso agli altri. In questo caso la reputazione della famosa coppia è stata messa in discussione ma, seppur il "web non dimentica", è anche vero che i due influencer hanno saputo gestire l'accaduto, chiedendo scusa e ammettendo le colpe e cercando di porre rimedio a quanto successo. L'importanza della gestione delle trasgressioni è quella di riparare e di non permettere che accadano spesso; infatti, due personaggi come loro, molto attivi nella responsabilità sociale, non potrebbero permettersi troppe trasgressioni del genere altrimenti si dimostrerebbero inautentici.

La gestione del brand umano porta ad una inevitabile considerazione: essere umani, come si è visto anche dai vari modelli, significa anche essere naturali e spontanei. Ma se è vero che la spontaneità ha effetti positivi, in quanto denota autenticità, è anche vero che nell'era dei social questa a volte può essere messa in cattiva luce, perché spontaneità significa anche non ragionare attentamente prima di agire o parlare. Per questo la spontaneità deve "fare i conti" anche con il controllo e la gestione, così anche quando si parla di brand umano si devono tenere in considerazione queste fasi di gestione e, dato il tema dell'elaborato, riflettere non solo sul comportamento umano ma anche su come l'human touch possa – o non possa – lavorare insieme all'automazione delle comunicazioni e all'intelligenza artificiale, date le sfide dell'era post-moderna.

3.5. Be human: limiti e supporto della Marketing Automation

Si è giunti al punto cruciale di questo elaborato; le sfide dell'era post-moderna hanno trovato il loro punto di svolta nell'automazione del marketing e per questo l'elaborato ha analizzato nel dettaglio questa soluzione nel secondo capitolo e in che modo “porta sollievo” alle aziende dell'epoca odierna; ma solo una sfida era rimasta senza soluzione: i bisogni identitari dei consumatori. Anche questa sfida ha la sua “medicina”, il punto è – per sfruttare la metafora – comprendere se le due soluzioni affrontate – la Marketing Automation e l'umanizzazione dei brand – siano due medicine assimilabili contemporaneamente dai consumatori – e dalle aziende – o se l'automazione abbia delle controindicazioni per l'umanità tra le pagine del suo foglietto illustrativo.

A rispondere a questa domanda però penseranno i consumatori in seguito, piuttosto ora verranno approfonditi alcuni aspetti dell'automazione sotto l'unico punto di vista dell'umanità. In particolar modo l'automazione del marketing può entrare in gioco sia a monte – nella fase di conoscenza e analisi del consumatore – e sia a valle – nelle fasi di creazione, comunicazione e distribuzione dei contenuti.

3.5.1. Conoscenza del consumatore

Il marketing orientato al consumatore non è certamente un'invenzione dell'automazione; bensì sono anni che i libri, le aule universitarie, i guru del marketing sui social, gli articoli e i siti web delle aziende ripetono tutti i giorni come tutto ruoti intorno alla conoscenza del consumatore per dar lui un'esperienza quanto più personalizzata e soddisfacente possibile. I *Buyer Persona*, che vengono utilizzati nelle strategie corporate, sono un modello essenziale per guidare le scelte dei manager e derivano da un'analisi-sintesi di tutte le informazioni raccolte sui clienti. I *Buyer Persona* sono modelli molto validi per guidare le comunicazioni in

un'ottica umana: quanto più conosci il cliente più riuscirai a parlargli con voce umana in quanto comprenderai le sue paure, i suoi bisogni e le sue emozioni.

Con l'avvento della Marketing Automation e degli strumenti di IA e machine learning, l'intercettazione dei big data e degli insights ha permesso un'analisi dei consumatori sempre più progredita, andando a dare un supporto non indifferente alla conoscenza del target, riuscendo ad apportare i seguenti vantaggi (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021):

- la raccolta di grandi volumi di dati;
- il tracciamento di dati comportamentali del target;
- la scalabilità dell'analisi dei dati, ciò significa che se ne possono elaborare milioni provenienti da milioni di contenuti e canali e in tempi quasi simultanei;
- una reattività real-time, cioè grazie alla velocità di analisi qualsiasi cambiamento comportamentale degli utenti viene rilevato in tempo per porre modifiche.

Rivolgersi in modo umano ad un consumatore è sempre più semplice quando l'azienda conosce molto bene quel singolo consumatore; l'ascesa dell'automazione nell'analisi dei big data ha permesso di rivolgersi a singoli utenti, e non a un target di persone simili tra di loro. Il marketing data-driven automatizzato ha abilitato la micro-segmentazione e l'analisi di target monocomponente, che prima le aziende potevano permettersi solo se avevano una nicchia di clienti ristretta (si pensi ad un sarto o al settore cantieristico per privati). Le domande ai consumatori, le indagini o lo storico delle informazioni, non sono più gli unici insights che le aziende oggi possono permettersi. Con l'avvento di Internet gli utenti rilasciano milioni di informazioni in giro, una "scia" della propria identità che si adagia sui diversi touchpoint e che senza l'automazione non sarebbe rintracciabile: ad esempio, i dati provenienti dai *social media* che – oltre a informazioni demografiche e sulla posizione e al tipo di dispositivo – danno anche informazioni essenziali sulle

preferenze e sulla vita degli utenti; i dati provenienti *da media tradizionali* come i mass media (tv, radio, cinema); i dati dal *web* che danno preziosi suggerimenti sui comportamenti degli utenti quando navigano in rete; i dati relativi alle *transazioni economiche* che riescono a fornire risposte su posizioni, entità media degli acquisti, frequenza etc.; i dati provenienti dagli *IoT* possono essere collegati e fornire feedback anche sui parametri vitali degli individui e sulle condizioni spazio-temporali in cui si trovano; i dati di *engagement* invece tracciano come interagiscono gli utenti con i vari touchpoint dell’ecosistema digitale (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Tutte queste informazioni non sarebbero né rintracciabili, né processabili a questa intensità, da persone umane, però in compenso aiutano i marketer a conoscere approfonditamente le persone e poter contribuire a parlare con voce umana.

L’alta tecnologia, quindi, fa sì che le aziende possano portare avanti una segmentazione su un’unità minima: il singolo utente. Per questo motivo è di gran supporto alla conoscenza del consumatore perché il rapporto one-to-one è proprio quello che avviene tra due persone che semplicemente si incontrano a un bar, o alla fermata della metro, e questo non può essere replicabile dal singolo marketer su migliaia o più utenti.

Inoltre, l’automazione dà un supporto non solo per la conoscenza del consumatore *oggi*, ma anche per quella futura, riuscendo a perfezionare il cosiddetto marketing predittivo. Si parla di Next-Best-Action Marketing, l’analisi statistica del comportamento degli utenti che grazie al contributo di algoritmi e di analisi di regressione, riesce anche a prevedere quella che sarà la mossa successiva degli utenti (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021): un alleato per far percepire alle persone che quel brand le conosce in modo così profondo da prevedere le loro azioni proprio come farebbe un migliore amico.

Con i Buyer Persona costruiti “manualmente”, dopo una serie di indagini e osservazioni sul campo, si riesce in qualche modo a calibrare una personalità di target, ma questo non dà consistenza statistica all’analisi, che invece grazie al numero elevato, alla qualità del numero e alla varietà e velocità dell’automazione,

riesce a rispecchiare analisi più veritiere e rappresentative. Quindi l'automazione consente di generare "Buyer Persona digitali" nel giro di poco tempo, anche poche ore, rispetto a un'analisi del target umana, come etnografia e sondaggi, che possono richiedere anche dei mesi.

Quindi alla domanda "sul versante della conoscenza del cliente, la MA dà dei supporti o dei limiti all'umanizzazione?" cosa si potrebbe rispondere?

Fin qui si potrebbe dire che dà sicuramente un supporto, portando l'analisi statistica del consumatore a livelli mai raggiunti prima; tuttavia, c'è sempre da considerare l'altra faccia della medaglia.

Infatti, nessuna delle metodologie di analisi delle buyer persona digitali riesce a ottenere informazioni approfondite sugli utenti, su quelle che sono le loro paure, i loro desideri più inespressi e i loro painpoints (Salminen, Jansen, An, Kwak, & Jung, 2018).

Le ricerche di mercato condotte nel campo dell'automazione non possono sostituire quelle più tradizionali di hi-touch come l'etnografia, che hanno un livello di approfondimento maggiore (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

L'etnografia, infatti, è una ricerca che affonda le sue radici nell'antropologia, di matrice qualitativa, e si occupa di indagare in maniera approfondita il comportamento delle persone e di come si comportano in un gruppo. Quando questa avviene sul web e nei gruppi sociali digitali si chiama *netnografia*, ed è una ricerca che avviene solo tramite l'impiego di persone e che viene svolta manualmente, dopo una lunga osservazione del comportamento degli utenti sul web, dei loro commenti, di come interagiscono, delle recensioni, dell'analisi del loro linguaggio nei post; si va così a descrivere un profilo biografico accurato delle loro identità culturali, cogliendo anche le questioni esistenziali, i valori e le paure. Questo è compito di esperti specializzati nell'indagine psicologica e culturale delle persone; da questa analisi, poi, si deducono le strategie, i contenuti, lo stile, e il tono di voce.

Ascoltando un intervento di Andrea Staid³³, docente di antropologia, l'etnografia è una ricerca sul campo che richiede molto tempo e pazienza, e consiste nella totale immersione del ricercatore nel campo, quindi un'osservazione partecipante: bisogna immergersi nella comunità che si sta andando ad indagare e diventare parte di essa. Non basta andare sul luogo di ricerca e osservare passivamente, ma è necessario partecipare e interagire con le persone, farsi accettare dagli altri e porre le basi dell'empatia. Il docente, nella sua esperienza di etnografico, afferma che è più importante sapersi raccontare e interagire piuttosto che pretendere delle risposte ai propri quesiti di indagine; prima di chiedere "come fai questa cosa?" bisogna dire "ecco cosa faccio io". Non deve essere un'indagine intrusiva che lede la privacy, l'etnografo non è un poliziotto, ma deve intraprendere dei percorsi che portano a comprendere meglio le pratiche culturali.

Anche in questo caso si possono utilizzare interviste strutturate, come moduli e schede che restano uguali per tutte le persone; ma la metodologia prediletta nel campo, per comprendere a pieno le persone, sono le interviste non strutturate e quindi calibrate in base al singolo individuo, così da fare le domande giuste alla persona giusta perché ognuno di noi è diverso. La parola magica dell'etnografia è il tempo: per scoprire le paure e i pensieri più esistenziali degli utenti bisogna prima farsi accettare per far sì che si fidino, trascorrere del tempo con quelle persone per creare accettazione e empatia (Staid, 2020).

Tempo, cura, empatia e legame sono alla base di una ricerca qualitativa come questa, e allo stesso tempo sono l'essenza delle relazioni tra umani: questo fa comprendere sicuramente che, no, l'automazione non può sostituire questi elementi.

³³ Andrea Staid un antropologo e docente di antropologia culturale e visuale alla Naba; ricercatore all' Universidad de Granada; dirigente di Meltemi, la collana Biblioteca/Antropologia; e autore di diversi libri sull'antropologia adottati come testi di riferimento in molte università. <https://www.addeditore.it/autori/andrea-staid/#:~:text=Andrea%20Staid%20C3%A8%20docente%20di,Meltemi%20la%20collana%20Biblioteca%2FAntropologia>.

Questo limite in realtà si può calare negli obiettivi di espansione di un'azienda, perché se l'obiettivo è quello di avere più informazioni sui clienti attuali allora l'automazione riesce bene a reperire real-time questi dati; mentre se l'obiettivo è puntare su un target nuovo basarsi sulle informazioni del pubblico attuale potrebbe essere fuorviante, ma c'è la necessità di raccogliere informazioni approfondite su un terreno ancor inesplorato.

Un'altra importante problematica è che mentre per le Buyer Persona tradizionali i team marketing sono molto coinvolti nel procedimento di indagine, di raccolta dati e di analisi, nonché nella costruzione del Buyer Persona stesso, nel caso della MA sono degli algoritmi che prendono il posto di queste azioni, “tagliando fuori” gli esperti in marketing. Questo è un limite importante soprattutto ai fini dell'umanità, perché non coinvolgendo le persone del marketing si crea un distacco tra loro e il consumatore; mentre lavorando al procedimento di analisi, alla fine di questo è come se in qualche modo i marketer già conoscessero il target (Salminen, Jansen, An, Kwak, & Jung, 2018).

Concludendo, sì, la MA dà molto supporto ma anche molti limiti; se usata da sola è come se il team marketing lavorasse con tanti numeri senza sapere realmente con chi stanno comunicando; mentre con i metodi tradizionali c'è un coinvolgimento più elevato nonché un'accuratezza in termini di conoscenza psicologica che non si possono ottenere con gli strumenti di automazione. Tuttavia, aziende grandi che vogliono essere umane non possono rinunciare a nessuna delle due, infatti la soluzione è proprio nel mezzo: affiancare la ricerca più qualitativa ed empatica a quella più quantitativa ed efficiente.

Ad esempio, in fase decisionale e strategica (come l'avvio di un'attività, l'avvio di un progetto, lancio di un nuovo prodotto) è più opportuno usare i metodi “umani”, mentre per decisioni automatizzate (come decidere se mandare una DEM, se sponsorizzare un video o un altro, capire le domande da inserire nel bot etc.) potrebbe tornare più utile l'automazione (Salminen, Jansen, An, Kwak, & Jung,

2018). Quindi combinare una ricerca qualitativa alla fase iniziale dei progetti, e usare quella automatizzata in corso d'opera per apportare miglioramenti nelle decisioni operative quotidiane (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Ma se la big-data analysis progredirà nel tempo, con sistemi di IA così evoluti da riuscire a captare anche le emozioni umane, allora si potrà dire che l'automazione sia al 100% di supporto per la conoscenza del consumatore anche dal punto di vista umano? Secondo Kotler no: già esistono rilevatori di IA capaci di comprendere dal volto delle persone le loro emozioni, ma secondo gli autori nonostante le tecnologie riescano a impadronirsi di analisi dei dati sempre più profonde e in modo sempre più dettagliato – anche su grande scala – i marketer saranno ancora essenziali perché solo loro con il tocco umano e con la sensibilità tipica degli individui possono interpretare i pattern di dati, e capire come usarli per poi comunicare in modo sempre più autentico (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

La gestione della conoscenza del consumatore può essere spiegata, tra i vari modelli utilizzati, con la gerarchia DIKW, la quale considera la conoscenza sulla base dei Dati, Informazioni, *Knowledge* e *Wisdom* – saggezza –.

A questi livelli, gli autori del libro “Marketing 5.0, tecnologie per l'umanità”, aggiungono due nuovi gradi gerarchici: il rumore e gli insight.

Mentre dati, informazioni e conoscenza sono nella piena competenza dei computer, i quali sono abili nell'elaborare grandi quantità di dati e rilasciare come output informazioni rappresentative; gli altri elementi del modello, rumore, insight e saggezza, invece, sono maggiormente sotto il controllo dell'uomo. Ad esempio, se nell'analisi dei dati vi sono degli scostamenti, il computer riesce a rilevarli e a tracciarli come errori, ma solo l'essere umano può capire se quello scostamento è davvero un errore o se è una variante utile per spiegare il reale comportamento dell'utente. I dati anomali non devono essere sempre considerati errori di analisi, ma sono decisivi nel rappresentare davvero a pieno l'essenza umana, e questi possono essere rilevati solo dall'occhio umano. Quando gli algoritmi procedono

nelle loro analisi si basano sulla media, escludendo i valori estremi che vengono considerati fuorvianti; invece, gli etnografici si basano molto sull'osservazione di comportamenti "outside-the-box", e quindi su quei comportamenti che verrebbero esclusi dall'analisi statistica automatizzata in quanto si posizionano ai punti estremi di una distribuzione normale. Tuttavia, questi dati estremi potrebbero essere una fonte preziosa di conoscenza che permetterà ai marketer di tenere conto di atteggiamenti utili a una comunicazione innovativa che non "lascia nulla al caso" o potremmo dire all' "automazione".

Al vertice di questa piramide di conoscenza vi è la saggezza, tipica degli uomini e difficilmente replicabile dalle macchine in quanto si basa sull'etica e sulla capacità dell'uomo di interpretare situazioni contestuali con una personale capacità di giudizio, e che progredisce nel tempo grazie alle esperienze vissute da ogni persona e all'intensità di queste esperienze (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Nel libro viene riportato un caso molto esemplificativo del concetto di saggezza dell'uomo, non imitabile dagli algoritmi. La compagnia aerea United, prima di un volo nel 2017, dovette fare una scelta difficile, ovvero selezionare quattro passeggeri e comunicare loro che non avrebbero potuto più prendere quel volo perché c'era l'esigenza e l'urgenza di fare posto a quattro dipendenti della compagnia. Per questa selezione il compito fu affidato a degli algoritmi e il criterio utilizzato fu quello di scegliere i quattro clienti meno fidelizzati alla compagnia, sulla base dei loro acquisti e dell'entità economica spesa nel loro lifecycle value. Fu così che uno dei passeggeri esclusi dal volo, sulla base del suo profilo "poco pregiato", era in realtà un medico che aveva urgenza di partire per una visita importante ad un paziente (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Volendo esprimere un parere, da questa storia non si trae nulla di umano, una scelta essenzialmente guidata dalla profittabilità del cliente e non dalle esigenze e dai bisogni dello stesso, quello che invece dovrebbe rientrare nell'interesse di ogni azienda. Sarebbe successo lo stesso, se invece di usare un algoritmo per l'analisi dei dati dei passeggeri, fosse stato un addetto della compagnia con la sua saggezza

a parlare con i passeggeri e valutare le priorità di ognuno? La risposta è abbastanza ovvia.

Per questo, concludendo, per la conoscenza del cliente l'automazione dà un forte supporto, ma senza l'apporto umano e alla saggezza degli individui si rischierebbe di costruire una comunicazione tra brand e consumatori inautentica, e appunto disumana

3.5.2. Conversazioni umane tra il consumatore e il brand

Se da una parte l'automazione non può sostituire l'uomo nell'analisi del consumatore, qual è invece il suo intervento nelle comunicazioni umane?

Video, post social, immagini, tweet, siti web, push notification, contenuti scaricabili, conversazione con chatbot, e-commerce, e-mail: sono solo alcune delle comunicazioni alle quali gli utenti sono sottoposti e che potrebbero essere risultato di flussi automatizzati o frutto di un lavoro totalmente umano, oppure una perfetta combinazione dei due.

Anche per le comunicazioni umane è possibile considerare l'automazione un valido supporto.

L'intelligenza artificiale si sta spostando sempre di più dall'automazione delle comunicazioni all'umanizzazione delle tecnologie, per avvicinare il consumatore e cercare di superare i limiti umani, passando da una relazione Huma2Human, ad una comunicazione Machine2Human.

Addirittura, si parla di Homo Cyber Oeconomicus, ovvero un consumatore che diventa solo uno degli anelli della catena dell'umanizzazione delle tecnologie, che arriverà a fidarsi più degli algoritmi che dei sentimenti e delle parole di un esperto in azienda "in carne ed ossa".

Alcuni esperti in ambito di IA ritengono che negli anni si svilupperà una *Super Intelligenza Artificiale* che supererà di gran lunga qualsiasi livello umano, e che verrà sfruttata al massimo nelle comunicazioni tramite i chatbot, i quali riusciranno a sopperire ai limiti di empatia e di sentimenti delle comunicazioni automatizzate

in quanto saranno capaci di comprendere le emozioni degli utenti, estendendo in modo autonomo le proprie capacità cognitive. Entro il 2050 i chatbot parleranno il nostro stesso linguaggio, conosceranno ogni cosa del nostro passato, sapranno tutto della nostra famiglia, e addirittura potrebbero arrivare a dare alla nostra famiglia conforto dopo la nostra morte (Kaczorowska-Spychalska D. , 2019). I chatbot potrebbero sostituire anche gli human brand e le celebrità dopo la loro morte, continuando a parlare con gli utenti e restando attivi sui social proprio come se ci fosse una presenza umana.

Attualmente però, come si è già avuto modo di dire, l'umanizzazione delle comunicazioni ha molto più peso quando si parla di un brand simbolico rispetto ad un brand che vende prodotti o servizi funzionali; una ricerca ha dimostrato che gli utenti percepivano molta più freddezza e disumanità quando il brand simbolico era sottoposto a comunicazioni da parte di un veicolo di intelligenza artificiale; mentre la autenticità percepita aumentava quando il protagonista delle comunicazioni era un agente umano.

Inoltre, la percezione dell'umanità nell'interazione con una risposta automatizzata, con un bot o con una persona vera e propria, dipende anche da come viene proposta. Ad esempio, potrebbe tornare utile fornire un'identità all'agente di IA, oppure dire ai consumatori che nel tempo questo agente migliorerà – in questo modo tramite l'espedito dell'apprendimento verrà più facilmente accettato perché sembrerà più umano – oppure si potrebbe puntare sulla competenza e spiegare che ha meno possibilità di commettere errori rispetto all'uomo. In più, tramite l'utilizzo di immagini, piuttosto che di solo testo, ad accompagnare queste comunicazioni si potrebbe rendere più colloquiale l'uso dell'automazione. Tuttavia, anche in questo caso bisogna fare attenzione poiché è stato dimostrato che quando il bot ha sembianze antropomorfe, potrebbe peggiorare l'umore degli utenti quando questi si connettono con la chat in una condizione di rabbia – magari perché vogliono fare un reclamo – e il bot non riesce ad aiutarli né tantomeno trovano il supporto di una persona vera a risolvere il problema (Chung, Park, Park, & Kim, 2020).

La velocità con la quale oggi i consumatori possono fruire delle informazioni è una caratteristica fondamentale che l'automazione riesce a soddisfare, allo stesso modo anche la varietà dei contenuti e le esperienze immersive creano una relazione interconnessa con l'individuo. Già nel secondo capitolo si è sottolineato come la MA riesca a soddisfare tutte le pretese dei consumatori, come la personalizzazione, la collaborazione, la dinamicità dei contenuti, l'omnicanalità. Con l'intelligenza artificiale sarà possibile personalizzare tutto il Customer Journey del consumatore, e anche dare lui la possibilità di scegliere come personalizzare prodotti e servizi con un semplice clic sul sito. Questo consentirà di avere una relazione più intima ed entrare in connessione con il target. È importante però sapere che la qualità della personalizzazione deve essere maggiore del timore di perdere la privacy, i consumatori tendono a fidarsi ed entrare in contatto con l'azienda quando comunque a loro resta l'impressione di avere tutto sotto controllo.

Ma non sono solo questi i tentativi che le nuove tecnologie stanno ponendo in essere per rendere umane le comunicazioni automatizzate. Un set di tecnologie evolute sta lavorando sempre di più nella direzione, non solo di imitare l'essere umano, ma di essere addirittura migliore, per rendere sempre più naturale il loro rapporto con i consumatori; tra queste tecnologie vi è l'IA, i sensori, la robotica, l'IoT, la realtà aumentata, il Natural Language Processing (NLP) e la blockchain (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Alcuni studi stanno sperimentando la robotica con pelle artificiale dotata di sensori capaci di replicare le sensazioni umane, ma l'uomo non è solo una questione di sembianze fisiche, ma è soprattutto capacità intercettare le emozioni degli altri con i cinque sensi.

Ad esempio, noi esseri umani possiamo decifrare le emozioni dei nostri simili tramite il senso del tatto, con il quale possiamo percepire e comunicare anche otto emozioni come la rabbia, il terrore, il ribrezzo, l'infelicità, l'affetto, la gioia, il sentimento e la gratitudine.

È impossibile insegnare queste emozioni a degli algoritmi, o comunicarle tramite messaggi automatizzati, così come è difficile che un bot riesca a intercettarle (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

La realtà aumentata invece riesce a praticare marketing one-to-one anche nelle comunicazioni outdoor, come la personalizzazione dei contenuti esposti nelle affissioni pubblicitarie esterne che mutano sulla base del passante, grazie ad evoluti sistemi di AR (*Augmented Reality*) per il riconoscimento facciale. Così come i sistemi di AR nei negozi e nei supermercati dove in base alla posizione del consumatore proiettano determinate offerte o prodotti, dando nuove sembianze e layout agli scaffali.

Tramite sensori ambientali, i meccanismi di machine learning possono imitare gli atteggiamenti umani, grazie all'apprendimento delle comunicazioni tra persone, cercando di adottare un linguaggio naturale (Natural Language Processing, NLP). Questo è importantissimo perché la comunicazione tra brand e consumatori sta avvenendo sempre di più tramite soluzioni audio, basti pensare alla proliferazione degli assistenti virtuali, come Alexa, Siri, Cortana, l'assistente Google. Quindi è importante avere uno stile comunicativo sempre più naturale e parlare con voce umana; per questo le tecnologie di NLP si stanno sviluppando per insegnare alle macchine un'elaborazione della lingua sia scritta che parlata sempre più autentica (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Tutto ciò, però, è molto difficile perché le persone non sempre parlano perfettamente, spesso possono usare modi di dire, metafore, errori grammaticali, dislessie, ambiguità; e questo richiede un'osservazione accurata di trascrizioni e registrazioni di conversazioni reali.

Anche nell'ambito del content marketing, le macchine riescono a creare immagini artificialmente e inserzioni combinando colori, testi e layout, riuscendo ad avere anche un CTR più elevato; infatti, l'automazione è capace di creare diverse

versioni di un annuncio e testarle sulla base dei risultati per guidare i marketer nelle scelte più efficaci inerenti alla pubblicità online. Anche nell'elaborazione di testi, di articoli e di post social, i software di IA riescono a generare efficaci proposte che spesso si rivelano già pronte per essere messe online.

Tuttavia, il programmatic advertising, il copywriting, la scelta e la costruzione di immagini, le conversazioni, l'assistenza e il marketing one-to-one, pur beneficiando delle nuove tecnologie, non possono rinunciare alla presenza umana.

Nessuna macchina, ad esempio, può prendere il posto di un copywriter, soprattutto quando il compito è quello di creare un messaggio da zero, un payoff, il nome di un brand, la struttura dei testi di un sito web. La stessa cosa vale per una campagna pubblicitaria originale; la presenza dell'uomo è essenziale anche se può essere supportata dall'automazione per la scelta di parole, colori e layout.

Infatti, i computer hanno una sistema di pensiero convergente, e quindi riescono a elaborare grandi mole di dati (come immagini, contenuti audiovisivi, video, numeri, parti testuali) e usarli per fornire degli output, ma il loro limite è che non hanno anche un pensiero divergente come quello umano utile per avere nuove idee, usare la creatività, e il tatto per esplorare soluzioni e sensazioni (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

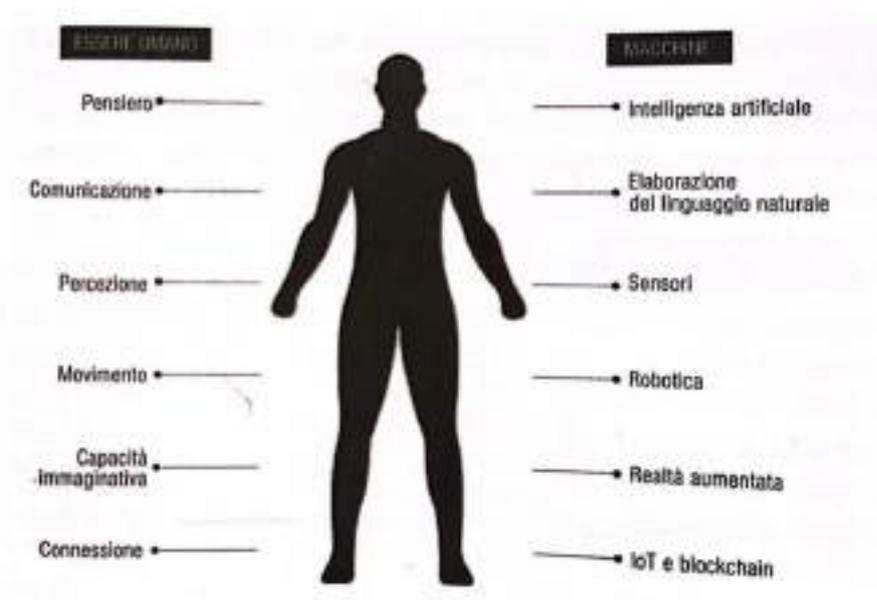
L'output dei brand sottoforma di comunicazioni e di customer experience, quindi, può trovare grande supporto dall'automazione – come si è visto sia lungo il secondo capitolo e come si sta sottolineando in questo momento – grazie a nuove tecnologie sempre più all'avanguardia che riusciranno a interfacciarsi con le persone proprio come fanno le persone.

C'è sempre un "ma": gli esseri umani sono unici; le persone sono in possesso di capacità cognitive ineguagliabili, nel tempo le esperienze riescono a creare senso del giudizio, capacità interpretativa e problem solving contestuale che le macchine non possono avere.

I cinque sensi umani sono un mezzo importante per apprendere il mondo che ci circonda, mentre le macchine vengono istruite da algoritmi e da input di dati. Al di là delle capacità di apprendimento tramite i cinque sensi, che creano una consapevolezza nell'uomo e che lo rendono autentico agli occhi di altri uomini, un'altra caratteristica che fa la differenza nelle comunicazioni umane tra brand e consumatori e che le tecnologie non possono replicare, è la capacità dell'uomo di riuscire a far propri anche concetti astratti, come tutte le forme di amore, la cultura, l'etica, la creatività, la innaturale e spontanea socialità con gli altri essere umani (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Queste erano anche caratteristiche dei modelli di SCM e di HBM e, in quanto non replicabili, – o comunque non al 100% e non prima dei prossimi 20 anni –, pongono un grosso limite all'automazione nel suo tentativo di umanizzarsi agli occhi degli utenti.

Figura 76: Essere umano vs Macchine



Fonte: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, p. 101)

Seguono alcuni esempi reali di come questi strumenti possono essere sia di supporto ma anche di limite. Ultimamente si sente spesso parlare di algoritmi generativi e della famosissima ChatGPT.

Gli algoritmi generativi riescono, grazie all'IA, a creare tantissimi contenuti, comprese canzoni, immagini e video. Questi algoritmi sono costruiti tramite

miliardi di parametri (reti neurali artificiali), e maggiore è il numero di parametri utilizzati per istruire l'algoritmo, maggiore sarà anche la precisione dei contenuti prodotti (Intelligenza Artificiale Italia, 2023).

ChatGPT è proprio un esempio di algoritmo generativo in grado di riprodurre un linguaggio naturale e di dare agli utenti risposte simili agli input – ovvero simili in termini di umanità alle domande delle persone. Negli ultimi mesi ha destabilizzato gli utenti creando una profonda divisione tra i pro e i contro. Intanto, sicuramente è uno strumento utile per tantissime funzionalità: assistenza clienti, analisi di mercato, copywriting, istruzione, analisi del sentiment, generazione di codici di sviluppo e programmazione, funzioni puramente conversazionali, generazione di idee, e così via.

Sicuramente le critiche partono sia dalla possibilità di sottrarre molti posti di lavoro – dagli insegnanti, agli sviluppatori, fino ai marketer e ai copywriting – ma anche su discussioni di etica inerenti ad un linguaggio che non sempre coglie le sfumature umane nonché per questioni di privacy.

Tantissimi paesi stanno vietando l'uso di questo strumento anche per la sua ripercussione sull'istruzione, in quanto è capace di scrivere tesi, di svolgere compiti e equazioni.

Ecco alcuni esempi tratti dal profilo LinkedIn di Alessio Pomaro, esperto in IA e tecnologie avanzate, che condivide spesso funzionalità di ChatGPT e argomenti inerenti agli algoritmi generativi.

Figura 77: Usi di ChatGPT

Alessio Pomaro • Già segui
 Head of SEO, Head of Voice Technology, AI Conversation Designer @ site By ...
 1s •

Un esempio di utilizzo di #GPT3 o #ChatGPT per elaborare le recensioni.

- Il sentiment attribuisce una classificazione tra 5 opzioni che ho stabilito, da "molto negativa" a "molto positiva".
- La sintesi riassume la recensione.
- I punti chiave mettono in luce i pro o i contro (in base al sentiment).
- Ragionare su questi utilizzi può permettere di ridurre l'effort di gestione e di mettere in atto automazioni.

#AI #IntelligenzaArtificiale #SEO #ecommerce #automation

Recensione	Sentiment	Sintesi	Punti chiave
[Recensione molto positiva]	molto positiva	[Sintesi positiva]	[Punti chiave positivi]
[Recensione molto negativa]	molto negativa	[Sintesi negativa]	[Punti chiave negativi]
[Recensione neutra]	neutra	[Sintesi neutra]	[Punti chiave neutri]
[Recensione negativa]	negativa	[Sintesi negativa]	[Punti chiave negativi]

Fonte: Profilo LinkedIn Alessio Pomaro - <https://www.linkedin.com/in/alessiopomaro/recent-activity/shares/>

In questo caso chatGPT può supportare l'analisi del sentiment delle recensioni dei clienti, consentendo all'aziende di intercettare sia il mood del consumatore ma anche i punti chiave da utilizzare per rispondere a eventuali recensioni e fidelizzare il cliente.

Figura 78: Usi di chatGPT

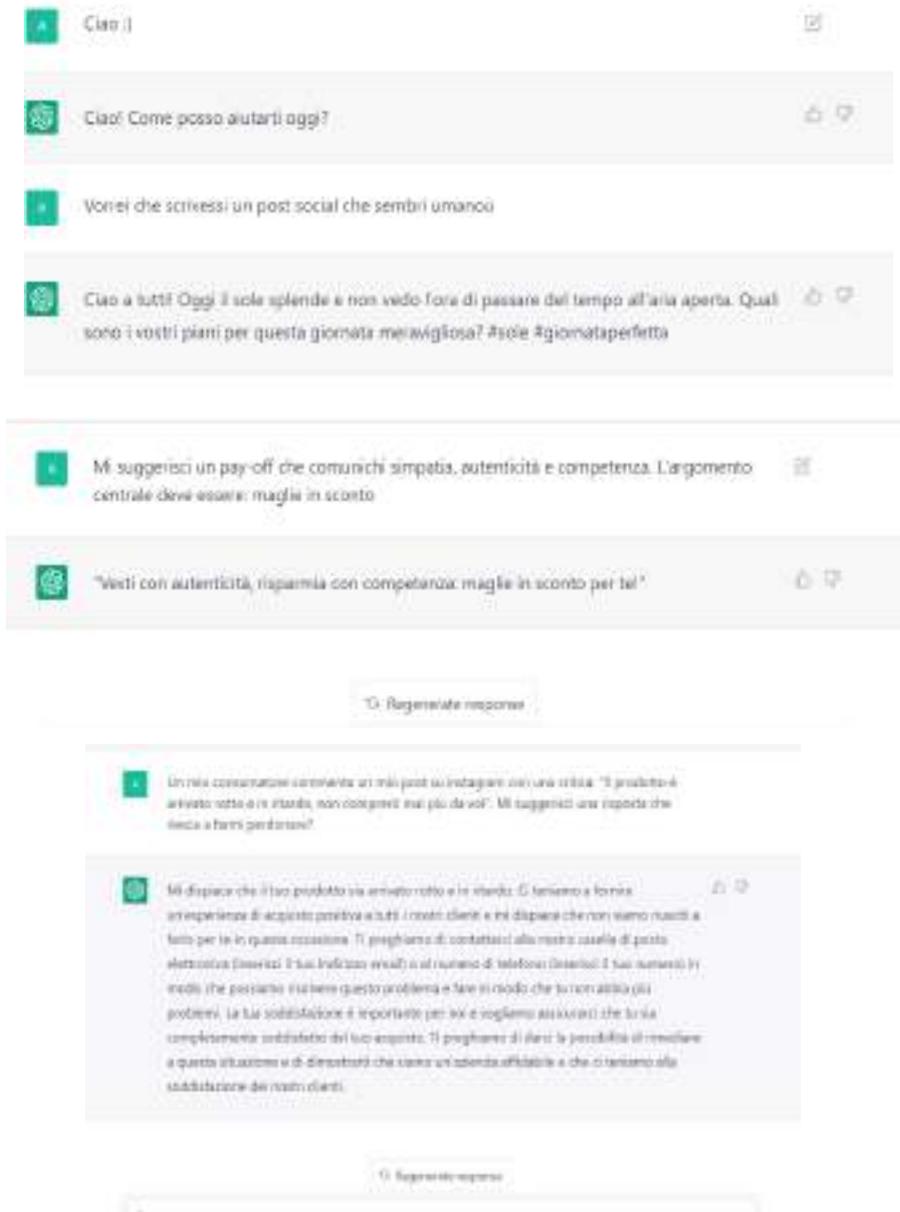


Fonte: Profilo LinkedIn Alessio Pomaro - <https://www.linkedin.com/in/alessiopomaro/recent-activity/shares/>

In più, tramite la combinazione di due strumenti generativi, l'esperto spiega come sia possibile partire da un podcast e, tramite chatGPT, estrapolare un set di argomenti sui quali poi costruire contenuti di promozione.

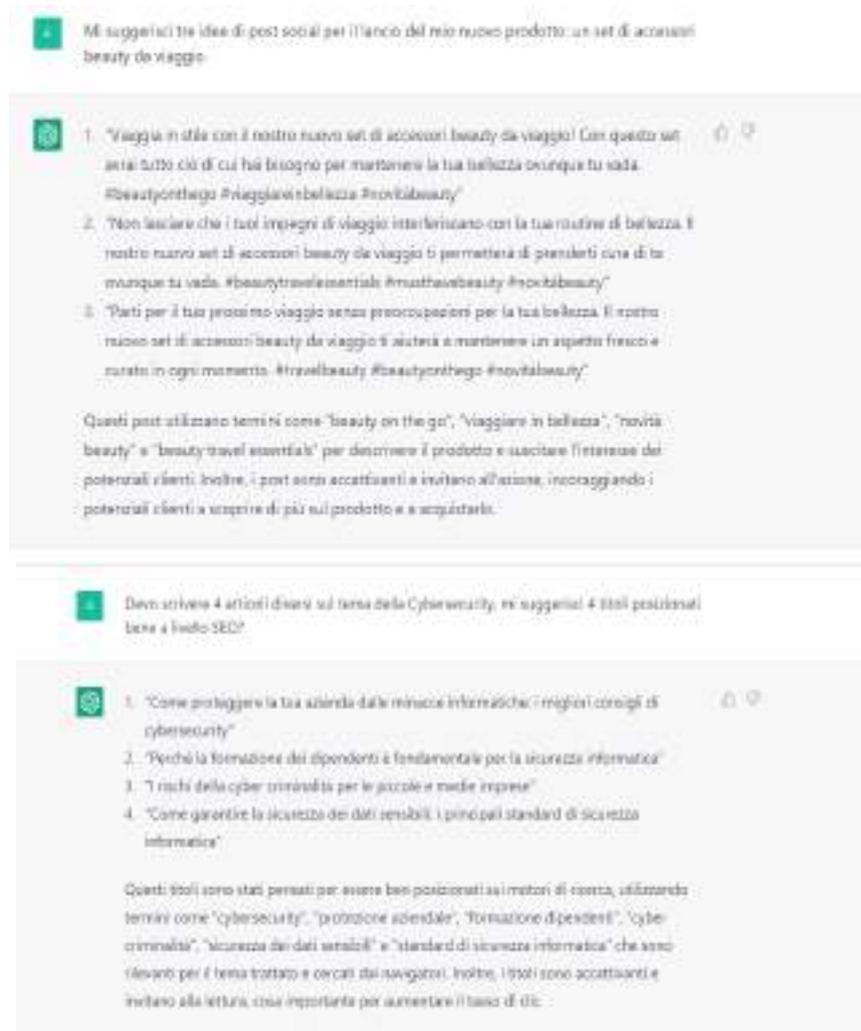
Ecco altri utilizzi di chatGPT testati personalmente:

Figura 79: Usi di chatGPT



Fonte: Test personale di chatGPT

Figura 80: Usi di chatGPT



Fonte: Test personale di ChatGPT

In questi casi siamo dinanzi a funzioni di copywriting, di generazione idee, e di scrittura SEO-oriented.

Tuttavia, ci sono forti dubbi sull'uso di questo strumento. Intanto, questo algoritmo viene addestrato da miliardi di informazioni e, come si sa, non tutto quello che circola in web è vero. Non sempre la generazione di informazioni è trasparente, poiché non vengono riportate le fonti e questo può produrre fake news con effetti non indifferenti. Come si suol dire: *"garbage in, Garbage out"*, ovvero spazzatura che entra, spazzature che esce.

Inoltre, il modello spesso risulta essere ripetitivo, meccanico, con l'uso eccessivo di frasi ridondanti. Queste possono dare l'impressione di sovra-ottimizzazione, per dare l'idea di un linguaggio naturale in quanto sembra più completo e lungo (Benanti, 2023), come si può vedere nell'esempio successivo tentando di utilizzare il tema dell'elaborato come input di domanda:

Figura 81: Limiti di chatGPT



Fonte: Test personale di chatGPT

Non c'è dubbio, infatti, che possa prendere il posto degli scrittori: per riportare una frase di Padre Paolo Benanti³⁴ il quale, durante un'intervista a TG3 dell'edizione serale del 23 gennaio 2023, ha dichiarato che chatGPT può al massimo scrivere come uno stagista – forse – ma non prenderà mai il posto di un giornalista (Benanti, 2023).

Come si faceva presente, non solo testi, idee, analisi, ma anche contenuti come immagini possono essere prodotti da algoritmi generativi, offrendo un

³⁴ Docente di Teologia presso la Pontificia Università Gregoriana e membro del gruppo degli esperti nazionali di intelligenza artificiale selezionato dal Ministro dello Sviluppo Economico. <https://www.paolobenanti.com/>

servizio di content marketing alle aziende; un esempio è l'utilizzo di MidJourney³⁵ per alcune immagini generate in una campagna di Martini:

Figura 82: Martini & Content Marketing tramite l'IA



Fonte: Profilo Instagram Ufficiale Martini - @martini

Non è andata bene però a Mulino Bianco che, per sponsorizzare i suoi pancake, ha usato immagini generate dall'IA per mostrare il prodotto in diverse parti del mondo: questo ha scatenato l'ira degli utenti.

³⁵ MidJourney è una nuova tecnologia che grazie all'uso di IA riesce a generare delle immagini partendo da input testuali che descrivono la scena e il contenuto desiderato nelle foto. Il sistema genera quattro immagini diverse in una griglia 2x2, come diverse interpretazione date all'input dell'uomo. <https://www.midjourney.com/home/>

Figura 83: Mulino Bianco & Content Marketing generato dall'IA



Fonte: Profilo Instagram ufficiale di Mulino Bianco - @mulinobianco

I commenti sotto il post Instagram denotano una delusione da parte di tutti, dovuta sia a fattori legati all'etica del lavoro, ma anche all'amarezza di molti utenti che vanno a sottolineare come un brand che si è sempre fatto promotore di valori come l'autenticità, la semplicità, l'umanità, la famiglia e la tradizione, poi si dimostri difatti inautentico con questi contenuti.

Figura 84: Critiche sull' uso dell'IA - Caso Mulino Bianco



Fonte: Profilo Instagram ufficiale di Mulino Bianco - @mulinobianco

Figura 85: Critiche sull'uso dell'IA - Caso Mulino Bianco



Fonte: Profilo Instagram ufficiale di Mulino Bianco - @mulinobianco

Figura 86: Critiche sull'uso dell'IA - Caso Mulino Bianco



Fonte: Profilo Instagram ufficiale di Mulino Bianco - @mulinobianco

Figura 87: Critiche sull'uso dell'IA - Caso Mulino Bianco



Fonte: Profilo Instagram ufficiale di Mulino Bianco - @mulinobianco

“Sono disgustata dall’utilizzo dell’AI per questa campagna, un brand che dovrebbe comunicare amore per la genuinità si avvale di strumenti a poco prezzo che sfruttano la creatività altrui invece di artisti reali, sensibili, professionali e umani”, e ancora si legge: “Sarà artificiale anche il prodotto alimentare che vendete?”

Vergogna!”, e ancora: “Una sola cosa pensavo che non si sarebbe mai potuta sostituire con le macchine: la creatività. [...] il solo pensiero che dietro la creazione di queste immagini non ci sia un essere umano le rende inguardabili”.

Molto apprezzato, invece, è stato il post di Unieuro il quale, cavalcando la scia di chatGPT e delle critiche mosse al content marketing generato da IA, ha suscitato le reazioni positive di tutti, dichiarando di essere stato creato da un umano e dimostrandosi in quanto tale.

Figura 88: Comunicazioni umane
- Caso Unieuro



Fonte: Profilo Instagram ufficiale
di Unieuro - @unieuro

L'ironia e la creatività in questo caso sono quelle caratteristiche che le macchine non possono ricreare.

Ultima dimostrazione dei limiti dell'IA nelle conversazioni umane è quella testata personalmente in una conversazione con chatGPT:

Figura 89: Limiti di chatGPT



Fonte: Test personale di chatGPT

In questo caso l'IA non è riuscita a interpretare l'ironia del messaggio, "Sempre puntuali eh!", credendolo un messaggio positivo, e rispondendo quindi con dei ringraziamenti.

Questi esempi portano alla conclusione di questo ragionamento: sì, le nuove tecnologie danno un forte contributo anche all'umanizzazione, la loro evoluzione punta proprio al miglioramento delle prestazioni per avvicinarsi sempre di più ad una comunicazione quanto più umana possibile. D'altro canto, ci sono peculiarità dell'uomo non replicabili da nessuna intelligenza o superintelligenza artificiale, al punto tale che ci sarà sempre una linea di confine oltre la quale i brand non devono andare perché lì può e deve intervenire solo il tocco umano.

Ovviamente anche in questo caso si tratta di trovare il giusto equilibrio, perché le tecnologie comunque riescono a migliorare la customer experience, la connessione con gli utenti e la personalizzazione: la giusta combinazione tra Marketing Automation e nuove tecnologie per il marketing con l'umanità esiste già, Kotler la definisce Marketing 5.0.

3.6. Marketing 5.0

Prima del libro “*Marketing 5.0, tecnologie per l’umanità*”, Kotler & co. nel 2016 avevano pubblicato Marketing 4.0, il quale si concentrava sull’ascesa digitale e su come le aziende potevano sfruttare il mondo digitale nelle loro strategie, senza però dimenticare un approccio ibrido e omnicanale. Le tecnologie avanzate sono state solo citate nel precedente libro in quanto non ancora diffuse all’interno delle attività aziendali; invece, con il marketing 5.0 queste tecnologie entrano a far parte della vita delle aziende e, soprattutto, per gli autori queste tecnologie devono essere usate in modo corretto nell’ottica di operare per il bene dell’umanità.

Il Marketing 5.0 prende le mosse da alcune sfide che le aziende si trovano ad affrontare, ovvero, attualmente – come non era mai successo prima – , vivono contemporaneamente sulla Terra cinque generazioni diverse, che ovviamente hanno gusti, atteggiamenti e sistemi valoriali diversi. I Baby Boomers e la Generazione X sono coloro che nelle aziende costituiscono la forza lavoro con più potere decisionale, mentre le generazione Y e Z sono in posizioni subalterne ma costituiscono la maggior parte della forza lavoro. Il gap generazionale crea attriti e problematiche sia internamente alle aziende su come portare avanti strategie, su come comunicare e su cosa offrire, ma anche numerose difficoltà di comprensione tra brand e consumatori.

Il Marketing 5.0 è un nuovo livello di marketing, che pone al centro delle sue considerazioni l’applicazione delle tecnologie, le quali entrano al 100% nelle operazioni di marketing delle aziende: questo *next-level* mira a fare un uso delle nuove tecnologie che riesca a creare maggiore valore lungo il Customer Journey e offrire un’esperienza positiva ai consumatori, mirando a ridurre il gap con l’uomo; tecnologie di cui si è parlato nel paragrafo precedente, quali AI, NLP, robotica, blockchain, etc. Tuttavia, nonostante queste tecnologie abbiano un ruolo centrale in questo nuovo concetto, ciò che fa del Marketing 5.0 una soluzione di complementarità è che al centro dell’attenzione delle imprese, secondo gli autori,

vi deve essere sempre e comunque l'umanità. Motivo per il quale il marketing 5.0 indaga metodi e strumenti affinché i marketer riescano a dare ai propri clienti una nuova customer experience dinamica e interattiva, dove in ogni punto bisogna offrire una perfetta ed equilibrata combinazione tra intelligenza artificiale e intelligenza umana. Il concetto di base è che per gli autori è impossibile che le macchine e le tecnologie riusciranno a ricreare le stesse caratteristiche dell'intelligenza umana, motivo per il quale le invenzioni tech devono sempre fare i conti con le persone e su come è possibile ottimizzare l'offerta tra l'uso dell'human touch e l'uso del' hi-tech touch.

Gli esseri umani nel mondo digitale sono continuamente sottoposti a stimoli e a nuove esperienze innovative, il progresso tecnologico ha accelerato l'innovazione e, quindi, i consumatori si aspettano sempre di più, avendo delle aspettative elevate nei confronti delle aziende e desiderando customer experience sempre più innovative e dinamiche.

Per le aziende questa è una vera e propria sfida: creare costantemente engagement lungo tutto il percorso del cliente, innovare touchpoint di volta in volta, essere sempre al passo con le nuove invenzioni. In questo senso le nuove tecnologie risultano essere molto di aiuto per offrire il valore richiesto, ma il marketing 5.0 non vuole ricreare questo valore solo tramite codici, interfacce utente interattive e blockchain, ma dimostrando agli utenti che l'uso corretto di questi strumenti IT potrà solo migliorare la loro soddisfazione, e facendo capire loro che l'uso dell'IA e della robotica non vuole eliminare la socialità tra gli individui, ma solo apportare maggiore valore e interattività, e che le tecnologie digitali innovative saranno usate come mezzi di connessione per facilitare l'incontro tra gli individui. La sfida tra uomo e macchina non ha più senso di esistere per questo nuovo marketing, è solo compito delle aziende capire come bilanciarle e come far capire ai consumatori che non c'è rischio che una prenda il sopravvento sull'altra.

Ad esempio, un bilanciamento possibile è l'utilizzo consono della realtà aumentata (*Augmented Reality – AR*) che, a differenza dell'intelligenza artificiale la quale vuole imitare l'intelligenza umana – con scarsi risultati – vuole non

sostituirsi né invadere il campo dell'azione umana, ma piuttosto mira ad apportare maggiore valore cercando di migliorare le performance delle capacità umane, addizionandosi a esse e non sostituendosi o replicandole.

Per questo, l'AR opera su tutte quelle operazioni di marketing che non vogliono inserire una macchina nella relazione tra brand e consumatore, ma coinvolge le attività human2human, come ad esempio la vendite e l'assistenza clienti. Quindi l'AR si aggiunge ma non prende il posto, cercando sempre di più di creare le condizioni di un mondo phygital, ovvero un mondo fluido dove gli utenti si possono muovere tra spazi digitali e fisici senza interruzioni e soprattutto senza dover rinunciare alle interazioni umane. Brand lungimiranti come Ikea e Sephora, ad esempio, hanno spinto molto sulle tecnologie di realtà aumentata creando le condizioni di poter testare prodotti anche online, senza la necessità di andare fisicamente a provare il prodotto. In questo modo i clienti arrivano nel negozio dove ad attenderli vi sono gli assistenti che possono completare il percorso, ma per loro sarà più facile vendere perché i consumatori hanno già una consapevolezza in più e magari gli addetti potranno solo migliorare l'assistenza tramite consigli, cross-selling, o spiegazioni tecniche.

La bravura delle aziende, in questo caso, deve essere anche nella scelta di dove posizionare le tecnologie e dove le persone lungo il funnel delle attività, e se scegliere che per ogni livello ci debba essere una delle due opzioni specializzata o se ci debba essere una combinazione tra le due.

Figura 90: Un esempio di funnel attività diviso tra human touch & hi-tech touch



Fonte: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, p. 187)

È molto importante dare ai consumatori sempre libera scelta tra l'interazione h2h o m2h, e non imporre una delle due. Ad esempio, creare assistenza tramite i chatbot potrebbe essere un'ottima scelta di servizio al cliente sempre attivo e efficace, ma non sempre i clienti riescono ad ottenere risposte dal bot; per questo le aziende devono sempre dare almeno un'altra alternativa, e sin dal momento zero della richiesta di aiuto, potendo guidare gli utenti sia verso una community o forum dove i clienti si assistono a vicenda e dove è possibile creare uno spazio di interazione peer-to-peer, e sia dare la possibilità di "chattare" con un addetto, o fornire ulteriori opzioni come telefonate, messaggi, mail, o nei casi più complessi anche tramite incontri dal vivo – si pensi nell'ambito bancario, assicurativo, turistico, consulenziale .

Ritornando al tema delle sfide postmoderniste, che rendono arduo il compito di garantire un servizio personale a tutti gli utenti, in questo caso la combinazione tra macchina – la quale potrebbe servire su grande scala – e uomo – che può evadere poche richieste ma ad un più alto livello di soddisfazione – può dipendere anche dal

livello di cliente. Ad esempio, nel settore della logistica si utilizza il cosiddetto metodo ABC, il quale può essere applicato anche all'importanza economica del cliente. A, B, e C costituiscono tre classi di priorità diverse che corrispondono a tre livelli di servizio offerto diversi, dal più alto e dettagliato, al più basso e incompleto. Il senso di questo metodo è fare della “prioritizzazione”, ovvero dare priorità ad alcuni clienti, per collegare un determinato livello di servizio – con annesse attività e costi che comporta – ad un target di clienti, e allocare le risorse sulla base della marginalità degli stessi (Russo & Paschetto, 2022), individuando i segmenti strategicamente più importanti, ma anche diverse strategie di servizio e di combinazione uomo-macchina per ogni segmento.

Dunque, considerando l'obiettivo del marketing 5.0, ovvero di creare valore lungo tutto il Customer Journey tramite l'uso combinato di tecnologie e umanità, segue il modello degli autori di percorso utente basato sulle 5A: *Aware, Appeal, Ask, Act e Advocate*. Questo modello sottolinea che le decisioni che il consumatore prende lungo il suo percorso con il brand, seppur a prima apparenza sembrerebbero scelte individuali, in realtà sono influenzate dall'interazione sociale dell'individuo con altre persone, chiedendo consigli ad amici o familiari, o comune a persone che ritengono affidabili. Allo stesso modo, anche dopo la decisione di acquisto, influenzata da amici, altri consumatori, influencer o dipendenti dell'azienda, rientrano di nuovo in gioco le interazioni sociali poiché nella fase di post-acquisto i clienti tendono a rilasciare recensioni, consigliare – o sconsigliare – il brand, e a creare un passaparola tra la comunità di riferimento.

In ognuna di queste fasi, quindi, non può mai sparire l'interazione umana, ma devono rientrare anche le tecnologie: la bravura è capire in quali fase integrarle e come farlo in modo equilibrato.

Ad esempio, l'automazione può essere utilizzata nella fase di aware tramite pubblicità online per creare conoscenza sul prodotto, e potrebbe essere usata in combinazione all' influencer marketing o alla creazione di forum e di blog user-generated, quindi dando la parola anche gli utenti.

L'automazione potrebbe apportare velocità ed efficienza nella fase di act, consentendo prenotazione e pagamenti semplici e sicuri. Mentre nella fase di ask e di advocacy, dove potrebbero essere richiesti compiti più complessi, di vicinanza, di interazione e di comprensione del contesto e delle problematiche, l'umanità può tornare più utile al cliente.

Figura 91: La combinazione perfetta tra macchine ed esseri umani



Fonte: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, p. 126)

Il capitolo 7 del libro si intitola “La nuova CX. Le macchine sono fantastiche ma gli esseri umani sono caldi”. Questo titolo sintetizza perfettamente che ad oggi non si può fare più a meno delle tecnologie perché, appunto, sono fantastiche, ma

che non bisogna mai perdere di vista l'umanità.

Gli autori hanno dato una loro soluzione alla combinazione di questi due elementi sotto il nome di Marketing 5.0; molto probabilmente ci sarà anche un 6.0 e un 7.0, che saranno sempre una versione migliorata di quello precedente; l'unica cosa che non cambierà mai è che “gli essere umani sono caldi”, e in quanto tali non sostituibili. Le tecnologie continueranno a reinventarsi, e gli umani continueranno ad imparare e adeguarsi, i consumatori vorranno sempre di più, ma anche loro restano esseri umani. Comprendere le loro esigenze, i loro bisogni identitari e sociali sarà sempre un fulcro per non perdere di vista l'umanità nei rapporti, che siano essi tra brand e consumatori o tra persone.

CAPITOLO IV

Marketing Automation e human brand: indagine presso i consumatori e una proposta di convivenza

4.1. Obiettivo e metodologia dell'indagine

Per rispondere alla domanda di questo elaborato: “Marketing Automation e umanizzazione dei brand: avversari o complici?”, si è avviata un'indagine presso i consumatori per comprendere se percepiscono l'umanità dietro le comunicazioni automatizzate. Per la raccolta dei dati, è stato somministrato sia un questionario di partenza e sia condotte delle interviste in profondità con lo scopo di esaminare più nel dettaglio le risposte del questionario e ascoltare pareri in merito ai risultati.

Le indagini sono state effettuate per capire come le comunicazioni automatizzate vengono percepite dai consumatori: se le ritengono abbastanza umane o meno e se si rendono conto che dietro l'alta personalizzazione dei messaggi vi è un software e non un brand particolarmente attento.

Le ipotesi di partenza sono due:

1. le comunicazioni automatizzate sono percepite in media con un basso livello di umanizzazione;
2. la percezione umana delle comunicazioni automatizzate risente del livello di alfabetizzazione del marketing del rispondente. Infatti, chi studia o lavora nel marketing, o comunque si ritiene un esperto in materia e conosce la Marketing Automation, dovrebbe comprendere più a fondo tutto il meccanismo dietro l'automazione e di conseguenza percepire meno umane le comunicazioni rispetto a chi invece non ha competenze in merito.

Infatti, per la costruzione del questionario le prime domande fungono da filtro: “Svolgi un lavoro/studi nel settore del marketing; Quanto ti ritieni esperto* in materia di marketing?; Conosci la Marketing Automation?”.

Il questionario è stato diviso in sette moduli:

Primo modulo – Nel primo modulo sono state inserite le domande filtro di cui prima, per comprendere l’expertise del rispondente e calibrare il resto delle risposte sulla base della loro conoscenza in materia.

Secondo modulo – Il secondo modulo è centrato sulle DEM automatizzate. Per dare un riferimento ai rispondenti, sono state allegare delle DEM automatizzate e personalizzate ricevute personalmente; in questo modo il campione avrebbe avuto un termine di paragone per poter rispondere alle domande. Per comprendere come sono percepite dal punto di vista umano è stata costruita una domanda utilizzando una variante della Scala di Likert (molto d’accordo/poco d’accordo). I rispondenti avrebbero dovuto esprimere la loro opinione in merito a delle caratteristiche delle DEM e appunto valutare quanto fossero d’accordo nell’associare quelle caratteristiche alle e-mail marketing presentate.

Le caratteristiche scelte per costruire la domanda sono state riprese dallo Stereotype Content Model e dallo Human Brand Model i quali, come si ricorda, sono dei modelli accademici utilizzati per sottolineare le caratteristiche che il brand deve avere per essere umano. Dopodiché le domande si sono concentrate sull’autenticità percepita – perno centrale dell’umanizzazione, come più volte ripetuto durante l’elaborato – e su un confronto in termini di autenticità tra le tre DEM presentate. Infine, è stata chiesta una valutazione in merito agli elementi di personalizzazione delle e-mail che il campione riceve abitualmente, e quale è l’entità di sforzo e attenzione che percepiscono da parte delle aziende dietro queste comunicazioni.

Terzo modulo – Il terzo modulo si è concentrato sulle push notification, e la costruzione delle domande ha seguito lo stesso principio del modulo dedicato alle DEM. Dunque, prima sono stati presentati tre esempi di notifiche a comparsa

ricevute sul dispositivo mobile personale, e poi sono stati posti i quesiti sulle caratteristiche percepite, come per le mail, le domande di autenticità, di confronto e di parere.

Quarto modulo – Il quarto modulo presentava un'altra domanda filtro sui chatbot. In particolar modo veniva chiesto al rispondente se avesse mai avuto modo di interagire con un chatbot. La risposta “Sì” avrebbe rimandato l'utente al quinto modulo, la risposta “No” avrebbe portato l'utente direttamente al sesto modulo.

Quinto modulo – Il quinto modulo, dedicato alla percezione sull'uso dei chatbot, è stato maggiormente approfondito rispetto agli altri, in quanto è quella parte dell'automazione sulla quale gli esperti lavorano maggiormente per renderla umana, come si è avuto modo di riportare nel corso dell'elaborato. Anche in questo caso le prime domande vertono sulle caratteristiche percepite, come nei moduli precedenti, e sull'autenticità. Dopodiché è stato chiesto molto esplicitamente quanto si percepisse o meno la presenza umana in una conversazione con un bot, e poi sulla base di alcune caratteristiche ritenute improntati nel servizio clienti è stato fatto un confronto tra servizio clienti con bot e servizio clienti con agente umano. L'ultima domanda si è focalizzata sul futuro del bot, ed è stato chiesto il grado di preoccupazione del rispondente in merito ad un futuro in cui i chatbot sembreranno umani al punto tale da non distinguere più l'assistenza umana da quella virtuale.

Sesto modulo – Il sesto modulo si è concentrato sull'umanizzazione dei brand. Anche qui, l'indagine si è concentrata sull'importanza della dimensione umana nelle comunicazioni di un'azienda, usando le stesse caratteristiche umane proposte nei moduli precedenti. Infine, è stato chiesto quali tra le diverse strategie proposte contribuiscono in maggiore misura a far percepire loro un brand più umano. Nella parte conclusiva del modulo è stato domandato se, nella loro opinione, MA e umanità potessero convivere e, in seguito – solo per chi avrebbe risposto Sì o Dipende –, è stato posto il quesito finale sugli elementi ritenuti più efficaci nel tentativo di umanizzare un brand.

Settimo modulo – Il settimo, e ultimo, modulo raccoglie le domande demografiche, inerenti all'età, il genere, istruzione, lavoro e residenza.

Il questionario è stato spinto in diversi canali, per raccogliere un campione più completo dal punto di vista demografico: sui gruppi Facebook, su Instagram, LinkedIn, e WhatsApp; per raccogliere un campione rappresentativo di rispondenti esperti in marketing è stato inviato anche sui gruppi universitari della facoltà di Marketing e Comunicazione di Impresa dell'Università degli Studi di Verona. Il questionario ha ottenuto 125 risposte, che verranno commentate di seguito, ed è stato seguito da alcune interviste in profondità.

Le interviste in profondità sono state svolte in modo non strutturato; le domande sono state calibrate di volta in volta in base al rispondente e alle sue risposte. In particolar modo, però, ci sono state alcune domande ricorrenti: ad esempio, a tutti è stato chiesto un parere sulla questione automazione vs umanità – dopo aver spiegato lì dove necessario cos'è l'automazione –, e un commento e approfondimento in merito ai risultati del questionario; in più, siccome uno dei limiti del questionario è stato proprio quello di chiedere dei pareri su comunicazioni ricevute personalmente, quindi con un basso coinvolgimento dell'utente, durante le interviste è stato chiesto di condividere con la sottoscritta alcune comunicazioni automatizzate ricevute dal rispondente e di commentare quanto condiviso.

Le interviste in profondità sono state sottoposte a due gruppi distinti: ad un gruppo appartenevano tre persone non esperte e senza competenze nel mondo del marketing e, al secondo gruppo, tre persone che invece studiano e/o lavorano nel settore.

L'ultimo intervento di indagine, inoltre, è stato compiuto presso l'azienda Intesys, dove si è tenuto un confronto con sei esperti di automazione del marketing e del metodo inbound, ai quali son stati chiesti dei pareri manageriali sulla convivenza tra automazione e umanità; in questo modo, insieme ai professionisti,

sono state costruite delle proposte di convivenza tra le due entità, come verranno riportate di seguito.

4.2. La percezione umana dei consumatori sulle comunicazioni automatizzate

La prima ipotesi posta nell'elaborato è che i consumatori percepiscono in media le comunicazioni automatizzate poco umane.

Partendo dal primo modulo, seguono i risultati della percezione delle caratteristiche umane sulle DEM.

Partendo dai dati elaborati automaticamente da Google Moduli, le risposte sono state ulteriormente elaborate per comprendere più in fondo quali tra le caratteristiche presentate contribuiscono a rendere più umana l'e-mail marketing e quali invece disumanizzano la comunicazione.

Per comprendere questo spunto, sono stati calcolati i valori sintetici per ogni risposta; per farlo si è dato un peso da 1 a 4 alle valutazioni della scala di Likert, dove *Per nulla* corrispondeva al valore 1 e *Molto* a 4; dopodiché sulla base del numero di risposte date per ogni caratteristica, il valore sintetico è stato calcolato tramite la media ponderata.

Quanto più il valore sintetico si avvicina a 4 più significa che per i rispondenti la DEM è rappresentata da quella caratteristica.

Figura 92: Umanità percepita – DEM

DEM	Per nulla (1)	Poco (2)	Abbastanza (3)	Molto (4)	Valore sintetico
GENTILI	1	6	74	43	3,282258065
AFFIDABILI	2	21	70	31	2,693548387
TOLLERANTI	1	17	80	26	2,774193548
AMICHEVOLI	1	12	66	45	3,048387097
SINCERE	9	33	58	24	2,177419355
INTELLIGENTI	5	29	67	23	2,362903226
SICURE DI SÉ	5	20	61	37	2,691056911
DI QUALITÀ	5	39	61	19	2,088709677
INNOVATIVE	17	62	33	12	1,185483871
CREATIVE	20	53	29	22	1,411290323
COERENTI	2	23	67	32	2,653225806
				Media Valore Sintetico	2,397134206

Tendenzialmente è possibile notare che i valori sintetici, tranne in due casi, sono tutti maggiori di 2, ciò significa che si supera la soglia del “Poco” e che le caratteristiche sono positivamente percepite dai rispondenti.

Stando alle ipotesi dell’elaborato, nel caso delle DEM, di primo impatto sembrerebbe che queste comunicazioni siano percepite in modo umano.

Nel dettaglio, il valore sintetico più elevato è associato alla gentilezza, con un punteggio di 3,3. Nessuna delle caratteristiche tuttavia supera il 3,3, infatti la media delle valutazioni si attesta intorno a 2,4, che corrisponde a Poco.

In questo modo si può dire che la prima ipotesi dell’elaborato sia verificata, in quanto mediamente la percezione non è umana.

Però per comprendere meglio bisogna vedere nel dettaglio e, in particolare modo, ci sono caratteristiche umane che vengono esaltate dall’uso delle DEM, come ad esempio la gentilezza che ha il valore sintetico più elevato, ma anche l’essere amichevoli e tolleranti. Dall’altra parte ci sono elementi appartenenti alla dimensione umana che invece non sono stati percepiti nelle e-mail, come ad esempio l’innovazione che ha ricevuto il punteggio più basso tra tutti, seguito dalla creatività, dalla qualità e dalla sincerità. Questi tratti fanno riferimento alle due dimensioni dello SCM, il calore e la competenza, e le caratteristiche associate a entrambe le dimensioni vengono a mancare in questo tipo di comunicazioni.

Per quanto riguarda la caratteristica dell’autenticità invece, è stato chiesto ai rispondenti di valutare, per ciascuna delle tre e-mail, l’autenticità percepita dando un voto da 0 a 10, dove 0 corrisponde a *“l’e-mail non mi suscita per nulla autenticità”* e 10 a *“l’e-mail mi suscita un’autenticità elevata”*.

Per le seguenti domande è stata calcolata una semplice media aritmetica.

Figura 93: Autenticità percepita – DEM

	MEDIA AUTENTICITÀ PERCEPITA
EMAIL VERALAB	5,78
EMAIL CLIOMAKEUPSHOP	5,8
EMAIL ANTICA PIZZERIA DA MICHELE	5,74

Da questa analisi è possibile notare che nonostante l'autenticità percepita sia bassa, comunque per eccesso tutte le e-mail raggiungono la sufficienza.

Figura 94: VeraLab - Autenticità percepita

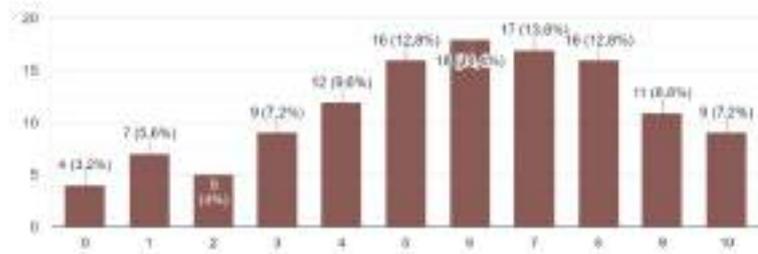


Figura 95: ClioMakeUpShop - Autenticità percepita

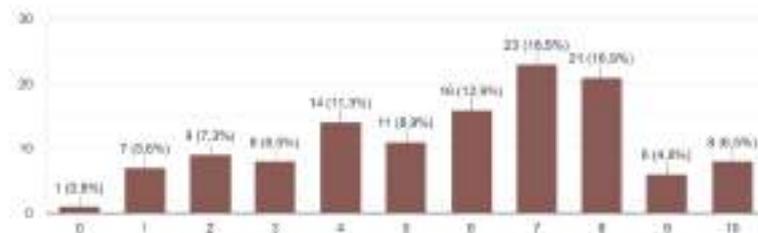
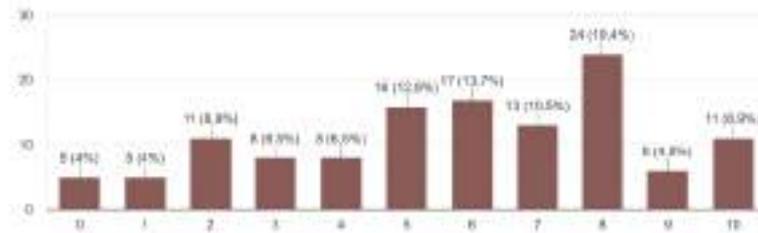


Figura 96: Antica Pizzeria da Michele - Autenticità percepita



Tramite un semplice *conta.se*, è stato calcolato, per ciascuna mail, il numero di rispondenti che ha dato un voto insufficiente versus il numero di rispondenti che invece ha dato la sufficienza.

Figura 97: Autenticità percepita – DEM a confronto

	VERALAB	CLIOMAKEUPSHOP	ANTICA PIZZERIA DAMICHELE
N. VOTI <6	53	50	53
N. VOTI >= 6	71	74	71

I risultati pressoché si bilanciano, con un lieve vantaggio della DEM di ClioMakeUpShop. Seppur la differenza minima, si può ipotizzare che ClioMakeUpShop, più degli altri due, è un human brand per eccellenza, sia in termini di FOO, e sia in termini di personaggio pubblico e influencer dietro le quinte.

Passando alla sezione delle push notification, invece, e procedendo con lo stesso calcolo, quindi valore percepito per ogni caratteristica, i risultati sono stati i seguenti:

Figura 98: Umanità percepita – Push Notification

PUSH NOTIFICATION	Per nulla (1)	Poco (2)	Abbastanza (3)	Molto (4)	Valore sintetico
GENTILI	10	52	55	7	2,475806452
AFFIDABILI	8	51	51	13	2,540322581
TOLLERANTI	11	54	49	10	2,467741935
AMICHEVOLI	12	52	49	11	1,615789474
SINCERE	12	62	42	7	2,338709677
INTELLIGENTI	9	54	48	12	2,491935484
SICURE DI SE	7	35	57	24	2,774193548
DI QUALITÀ	14	61	41	8	2,346774194
INNOVATIVE	22	71	23	8	2,137096774
CREATIVE	21	67	30	6	1,921428571
COERENTI	7	40	60	16	2,669354839
				Media Valore Sintetico	2,343559412

In questo caso si può notare che nessuno dei valori sintetici riportati raggiunge o supera il 3, quindi tutti quanti si attestano intorno ad un valore medio

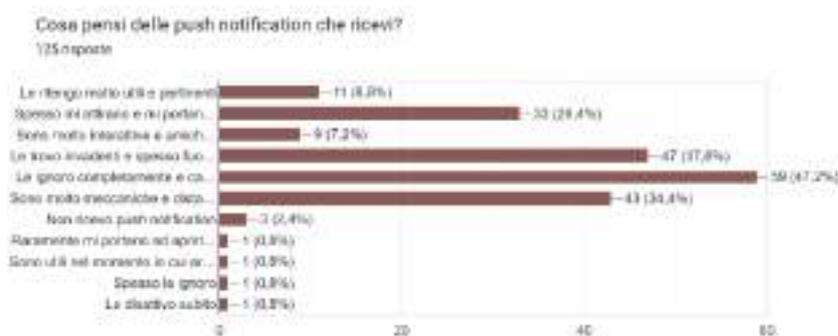
di 2,3, andando a sottolineare nel complesso una scarsa percezione di umanità di questi strumenti di marketing automatizzati. Il valore più alto raggiunge il 2,77, ovvero la qualità “Sicure di sé”. Difatti, le notifiche a comparsa sono semplici e vanno dritte al punto, mirando a una conversione immediata.

Il valore più basso è l’essere amichevoli, certamente qui complice anche il fatto che le push notification hanno poco spazio per innovarsi con proposte coinvolgenti e dal tono conversazionale, dovendo attirare l’attenzione in poche semplici lettere.

Infatti, le push notification mostrate non contenevano elementi di personalizzazione, anche se è possibile inserirli nelle notifiche. D’altro canto, in merito alle push notification anche l’autenticità media percepita è molto bassa, raggiungendo un punteggio di 4,001 su 10.

Non a caso, anche ad una domanda a risposta multipla, in cui veniva chiesto un parere ai consumatori in merito alle push notification che ricevono abitualmente, è emerso un malcontento su questo tipo di comunicazione, dovuto comunque al fatto che essendo più immediate e facilmente automatizzabili vengono anche inviate troppo spesso, e magari senza una giusta strategia e analisi a monte.

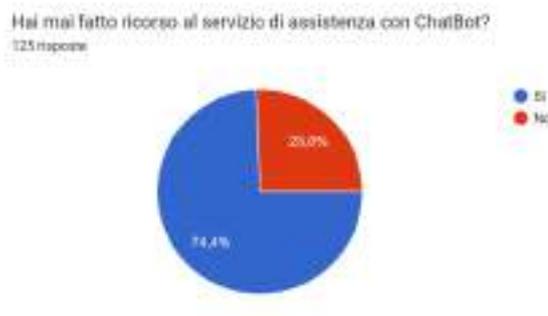
Figura 99: Pareri dei rispondenti – Push Notification



Circa il 60% dei rispondenti le ignora completamente e cancella la notifica, il 47% le trova invadenti e spesso fuori luogo, e poco più del 40% le trova meccaniche e distaccate.

Per i *chatbot*, invece, le domande inerenti alla percezione di questo mezzo di comunicazione sono state risposte da 93 persone su 125.

Figura 100: Uso dei chatbot



Il 25,6% dei rispondenti non ha mai fatto ricorso al servizio con chatbot, saltando dunque alla sezione successiva.

Così come per le DEM e per le push notification, anche per i chatbot sono stati calcolati i valori sintetici dei pareri dati dai rispondenti per ciascuna caratteristica.

Figura 101: Umanità percepita – ChatBot

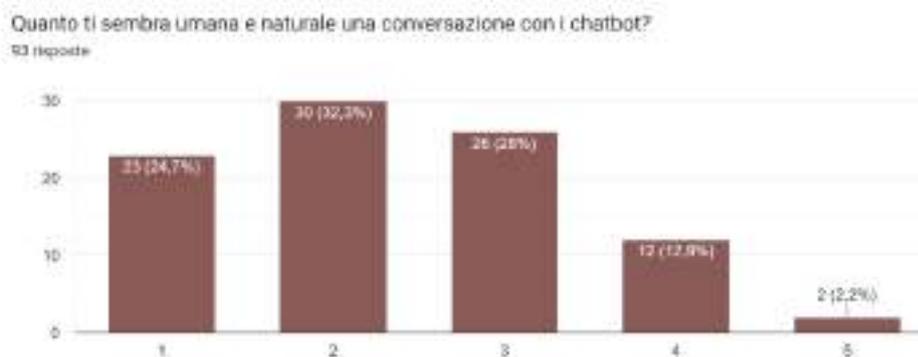
CHATBOT	Per nulla (1)	Poco (2)	Abbastanza (3)	Molto (4)	Valore sintetico
GENTILI	4	11	49	27	3,021505376
AFFIDABILI	9	28	42	12	2,569892473
TOLLERANTI	6	27	47	11	2,634408602
SINCERE	9	30	41	11	2,537634409
INTELLIGENTI	8	27	37	19	2,677419355
SICURE DI SE'	6	30	42	13	2,623655914
DI QUALITÀ	11	32	34	14	2,505376344
INNOVATIVE	10	24	35	22	2,698924731
CREATIVE	14	39	26	13	2,387096774
COERENTI	9	22	45	15	2,666666667
				Media Valore Sintetico	2,632258065

In questo caso nessun voto invece scende sotto il 2: il valore più elevato è da attribuire alla gentilezza, mentre il più basso è stato attribuito alla creatività. Infatti, dalle aziende il servizio di bot viene utilizzato per lo più per l'assistenza, e senza sperimentare altri metodi più innovativi o di vicinanza al cliente.

Invece, per quanto guarda l'autenticità percepita, anche in questo caso è stato chiesto di valutare l'autenticità dell'interazione con i chatbot dando un voto da 1 a 10, la media è di 4,85.

Un'altra domanda sui chatbot è stata di chiedere agli utenti un loro parere sull'umanità della conversazione, con una scala di voto da 1 a 5.

Figura 102: Umanità – ChatBot



Circa il 32% dei rispondenti ha dato un voto basso; infatti, questo dimostra come l'humanity sia essenziale nel rapporto tra brand e consumatore, e come di fatti non venga percepita in un chatbot.

Le due domande successive si sono concentrate proprio sul confronto tra conversazioni con il bot e conversazioni con un agente umano, chiedendo valutazioni da 1 a 5 su caratteristiche ritenute fondamentali nel *conversational marketing e nell'assistenza cliente*. Per ciascuna caratteristica è stata calcolata la media e poi confrontata tra i due agenti.

Figura 103: Servizio clienti Chatbot vs servizio clienti agente umano

MEDIA VALUTAZIONI	ASSISTENTE VIRTUALE	ASSISTENTE UMANO
VELOCITÀ	3,8	2,9
RISOLUZIONE PROBLEMI	2,6	3,8
COMPrensIONE	2,4	3,9
VICINANZA	2,2	3,6
AUTENTICITÀ	2,2	3,8
AFFIDABILITÀ	2,6	3,6
CORDIALITÀ	3,2	3,5

È possibile notare come 6 caratteristiche su 7 siano positivamente valutate nel caso dell'agente umano. Sicuramente in termini di velocità un bot non può essere superato, in quanto l'automazione consente proprio di essere attivi, veloci e reattivi, e nel 2023 questo non è più da trascurare. Tuttavia, ci sono problemi che non possono essere risolti dai bot, così come percezioni umane non replicabili.

Infatti, nel caso del chatbot il suggerimento è sempre quello di affiancare la presenza sia virtuale che umana per garantire sia la velocità ma soprattutto una vicinanza da parte delle persone del brand.

Anche i rispondenti hanno valutato positivamente la presenza del chatbot, per loro ha un'influenza positiva sulla percezione del brand e apprezzano il servizio clienti attivo h24; tuttavia, vogliono questo tipo di servizio seppur siano consapevoli che dietro ci sia un procedimento meccanico (26%), l'importante è che sia sempre affiancato da un servizio tramite addetti dell'azienda per far sì di non percepire troppa distanza e disumanità nella conversazioni con questa (circa il 37% dei rispondenti).

L'unica risposta che ha lasciato un dubbio in merito ai chatbot è che dal questionario è emerso che queste attuali percezioni negative sull'umanità dei chatbot, e il riconoscimento dei limiti dello stesso, dipendono dal fatto che si tratti di uno strumento che non è ancora al massimo delle sue capacità.

Infatti, alla domanda rivolta verso il futuro dei bot (in cui si chiedeva quale sarebbe stata la loro reazione se nel futuro un bot si evolvesse così tanto da non poter essere più distinto da un essere umano) con una valutazione da 1 a 5, dove 1 corrisponde a *Negativa (non mi sentirei a mio agio)*, e 5 a *Positiva (ben venga se i ChatBot si perfezioneranno)*, la maggior parte delle persone non è sembrata spaventata da questa idea. Anzi, la scarsa percezione di umanità e di autenticità verificata derivano solo dalla percezione dei limiti del chatbot, e questo può far presagire che il futuro di umanizzazione delle tecnologie e disumanizzazione dei rapporti umani forse potrebbe non spaventare.

Figura 104: Il futuro dei ChatBot



Certamente, il questionario non lascia tanto spazio di espressione né tantomeno il campione di indagine rilevato può essere considerato statisticamente rilevante sulla popolazione; nei limiti del caso, si è cercato di approfondire questa domanda in alcune interviste in profondità, discusse successivamente.

È possibile effettuare un confronto in termini di autenticità percepita e di umanità nei tre elementi di comunicazione presentati: e-mail marketing, push notification e chatbot. Per il confronto sono state utilizzate le medie dei valori sintetici sulle valutazioni inerenti alle caratteristiche umane e le medie dei voti sull'autenticità, riportate poi in percentuali e rappresentate tramite un grafico a torta e uno a barre.

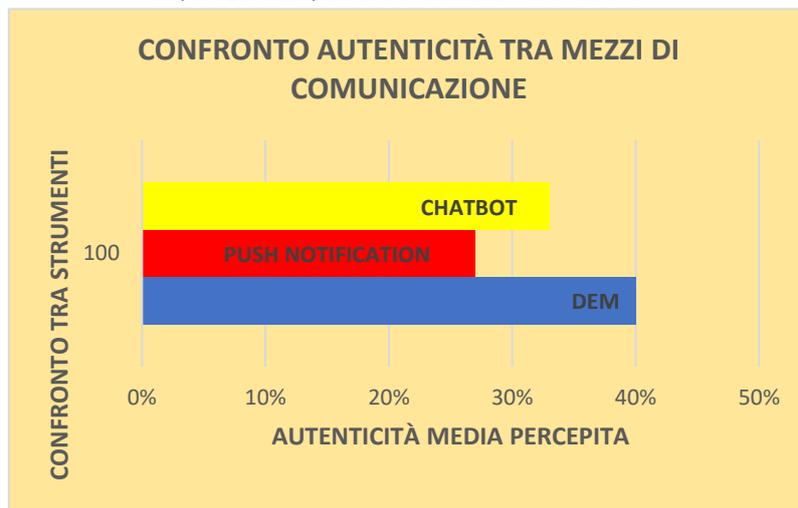
Figura 105: Confronto tra strumenti

CONFRONTI TRA STRUMENTI	VALORE SINTETICO - MEDIE	PERCENTUALI VALORE SINTETICO	MEDIA AUTENTICITÀ PERCEPITA	PERCENTUALI AUTENTICITÀ PERCEPITA
DEM	2,4	33%	5,78	40%
PUSH NOTIFICATION	2,3	31%	4,01	27%
CHATBOT	2,6	36%	4,85	33%

Figura 106: Confronto tra strumenti – Umanità



Figura 107: Confronto tra strumenti – Autenticità



Come è possibile notare, un confronto tra i vari strumenti evidenzia come le push notification, sia per umanità che per autenticità, siano quelle con una peggiore percezione rilevata.

Invece, le DEM sembrerebbero avere un'autenticità più elevata rispetto agli altri due e, nel caso dell'umanità, il chatbot supera di poco le DEM.

Sicuramente il motivo alla base è che le push notification sono un tipo di conversazione a senso unico, senza la possibilità di una risposta o di implementare una conversazione; inoltre, seppur siano efficaci nel recupero carrelli abbandonati

e nell'up e cross selling, hanno meno efficacia lato emotivo non avendo “spazio di manovra” in contenuti più coinvolgenti.

Questo confronto può essere utile nella scelta del marketing mix di un'azienda che decide di voler optare per un rebranding più umano, dato il particolare momento storico, riducendo le push notification e usandole più sporadicamente; lato autenticità conviene migliorare l'impiego del chatbot che tuttavia pecca anche dal lato umano, come visto sulla domanda ad hoc, quindi affiancarlo sempre e comunque ad un'assistenza umana per servizi più complessi e particolari; invece per le DEM è ipotizzabile rivedere la struttura delle proprie email marketing per migliorare il valore medio sintetico percepito in termini di umanità, ad esempio lavorando maggiormente su proposte creative e innovative che potrebbero alzare il valore sintetico; infatti la creatività e l'innovazione sono le due caratteristiche dove le DEM hanno avuto il punteggio più basso, aggirandosi intorno all'1.

4.3. Differenze nei risultati in base al grado di alfabetizzazione del marketing

Per comprendere le differenze di percezioni tra gli esperti in marketing e i non esperti, i dati sono stati filtrati sulla base delle prime domande: “Studi/svolgi un lavoro nel marketing? Quanto ti ritieni espert* in marketing?”.

Sono stati analizzati nuovamente per ciascun strumento i valori sintetici e le medie delle valutazioni, in modo tale da aver un numero confrontabile tra i due sottocampioni.

Figura 108: Esperti vs Non esperti

		<i>ESPERTI</i>	<i>NON ESPERTI</i>
<i>UMANITÀ PERCEPITA</i> (scala da 1 a 4)	<i>DEM</i>	2,9	3
	<i>NOTIFICATION</i>	2,3	2,4
	<i>CHATBOT</i>	2,5	2,7
	<i>MEDIA</i>	2,6	2,7
<i>AUTENTICITÀ PERCEPITA</i> (scala da 1 a 10)	<i>DEM</i>	5,6	5,9
	<i>NOTIFICATION</i>	3,8	4,1
	<i>CHATBOT</i>	4,2	5,3
	<i>MEDIA</i>	4,5	5,1
<i>ATTENZIONE E IMPEGNO DIETRO LE COMUNICAZIONI</i> (scala da 1 a 5)		3,1	3,4
<i>ACCETTAZIONE DELLA SUPER IA PER I BOT</i> (scala da 1 a 5)		3,5	3,6

Tendenzialmente gli esperti in marketing, o comunque studiosi del settore, hanno una percezione più negativa in merito all'umanità dietro le comunicazioni automatizzate.

Il trend, almeno per la maggior parte dei quesiti, è negativo per entrambi i sotto-target, ma si può notare un gap tra le due colonne, seppur minimo, che vede i non esperti sempre con un punteggio leggermente più elevato.

Probabilmente la motivazione alla base è che i non esperti hanno meno consapevolezza di quello che si trova a monte di una comunicazione, così come non sono a conoscenza della maggior parte dei procedimenti automatizzati dai quali poi nascono le comunicazioni con le quali hanno quotidianamente modo di interagire.

Tuttavia, anche il lieve distacco può essere spiegato con alcuni risultati del questionario; la digitalizzazione, tra i tanti vantaggi – e svantaggi – ha anche aumentato la consapevolezza degli utenti che sono sempre più formati e informati. Il cliente medio dei brand al giorno di oggi non è un cliente che non sa nulla di marketing, bensì è qualcuno sempre più istruito che conosce bene le strategie di marketing e le principali tecniche di vendita, così come è capace di riconoscere

un'azienda onesta da una purpose-washing. Motivo per il quale è sempre più difficile ritenere i consumatori ignari dei procedimenti dell'automazione.

Infatti, tra coloro che non sono esperti – ovvero 81 rispondenti – , in quanto hanno dichiarato di non lavorare né di aver studiato nel settore, 24 persone alla domanda “Quanto ti ritieni expert* in marketing?” dove 1 stava per *Per nulla (non so assolutamente nulla di marketing)*, e 10 per *Molto (è il mio lavoro)*, hanno risposto con un voto maggiore o uguale a 6.

Inoltre, alla domanda “*Conosci la Marketing Automation?*”, su 81 persone solo 31 hanno dichiarato di non sapere cosa sia; mentre 15 hanno risposto “Sì ma solo teoricamente”; 22 “So qualcosa in merito”; e 13 “L'ho sentita nominare ma non so cosa sia”.

Questo risultato fa scaturire un ragionamento, o meglio dovrebbe far scaturire l'urgenza nelle aziende, che fanno uso di automazione, di porre in essere strategie di umanizzazione, in quanto se le persone esperte percepiscono in modo più negativo l'umanità di queste comunicazioni, ma allo stesso tempo la differenza tra esperti e non esperti negli anni si sta riducendo sempre di più, allora saranno sempre in costante crescita le persone che man mano comprenderanno la black box dietro la Marketing Automation e percepiranno sempre più negativamente queste comunicazioni.

4.3.1. Interviste in profondità: il parere sui questionari degli esperti e dei non esperti

Per discutere i risultati del questionario, si è deciso di intervistare tre persone appartenenti al gruppo degli esperti, e tre persone appartenenti al gruppo dei non esperti. Le interviste in profondità hanno avuto lo scopo di analizzare più nel dettaglio le motivazioni dietro le risposte e avere dei pareri in più per quanto riguarda le percezioni dell'umanità.

Partendo dai non esperti, le interviste in profondità hanno confermato i risultati del questionario. Le persone intervistate si aspettavano i risultati dell'indagine, ovvero anche loro avevano dato ad alcune caratteristiche voti molto elevati, complice il fatto che pur intuendo in alcuni casi che dietro vi è un meccanismo automatico, non sapevano fino a che punto questo meccanismo potesse intervenire nell'interazione.

In particolar modo, sono consapevoli che le email marketing personalizzate abbiano dietro un procedimento automatico di inserimento del nome, ma nonostante ciò per loro questo è importante in quanto ritengono che il brand comunque debba fare uno sforzo in più per mettere un nome piuttosto che non metterlo. Motivo per il quale anche alla domanda *“Quanto sforzo, impegno e attenzione da parte dei brand percepisci dietro queste comunicazioni?”* hanno espresso un loro parere positivo.

La personalizzazione, in questo caso, per loro ha influito sui valori positivi; dopo aver spiegato loro l'esatto meccanismo di inserimento del nome, ho chiesto se le loro valutazioni fossero cambiate, solo una persona ha risposto affermativamente – essendo questa l'unica a pensare che il nome fosse inserito manualmente –, mentre le altre due hanno risposto che, a prescindere da come venga realizzata, la personalizzazione è importante perché amano sentirsi al centro dell'attenzione e ritengono di essere abbastanza egocentriche da sentirsi maggiormente apprezzate e vicine ai brand.

Tuttavia, alla mia richiesta di mostrarmi delle DEM personalizzate che loro ritengono “umane”, gli intervistati hanno dichiarato di non aprire quasi mai le newsletter o le mail di marketing in quanto non interessanti e troppo insistenti e invadenti per i loro gusti. Infatti, siccome il loro punto di vista positivo è dovuto al fatto che si sentono presi in considerazione, ad esempio quando leggono la personalizzazione, nel momento in cui tutte le aziende, e ogni azienda più di una volta, procedono con l'invio delle DEM, per loro risulta controproducente poiché nessuna si distinguerebbe più se tutte usassero con una certa insistenza l'incipit “Ciao Nome”, venendo a mancare l'unicità. I risultati del questionario, infatti, facevano riferimento a delle DEM che la sottoscritta ha inserito volontariamente

come termine di paragone, ma nessuno ha saputo far riferimento a comunicazioni mail umane ricevute privatamente.

Questo è un valido punto di riflessione, le persone potrebbero essere anche propense a valutare positivamente e umanamente una e-mail marketing, ma le aziende devono essere allo stesso modo pronte a migliorarne la comunicazione, e soprattutto a calibrare l'invio sia in termini di frequenza e sia in termini di destinatari, attuando una attenta scelta ai target che sono realmente interessati.

Per quanto riguarda gli esperti, le persone intervistate sono state studenti nel settore del marketing che adesso lavorano in posizioni junior all'interno di agenzie di marketing. Anche loro si aspettavano i risultati del questionario in quanto ritenevano che poche persone avrebbero intuito il procedimento meccanismo dell'automazione dietro quelle comunicazioni. Tuttavia, anche loro percepiscono positivamente la personalizzazione, pur nella piena consapevolezza di come questa sia attuata, in quanto permettono una migliore attrattività all'interno di una sfilza di DEM che si riceve quotidianamente. Per loro le DEM sono lo strumento principale, tra quelli analizzati, che consente una migliore umanità in quanto più di tutti permette di giocare con colori, immagini, emoticon, copywriting sottoforma di storytelling.

Uno spunto interessante, oggetto di discussione durante l'intervista con uno dei partecipanti, è stato che le DEM non devono essere viste come uno strumento di vicinanza e di umanizzazione – anche se utilizzare delle tecniche per umanizzarle è comunque una giusta tattica –, piuttosto le DEM hanno validità nella misura in cui hanno qualcosa in cambio da offrire al consumatore, come ad esempio uno sconto. Infatti, per loro l'entità economica offerta dalla DEM supera l'umanità: se si trovassero dinanzi due DEM, una poco “umana” ma che offre uno sconto su un prodotto interessante, e l'altra solo a scopo informativo (ad esempio il lancio di un progetto) con elementi umani, preferirebbero comunque la prima.

Nel loro caso invece, la domanda sulla sforzo e l'attenzione da parte dei brand ha scaturito una valutazione non inerente alla costruzione della DEM, come invece è stato percepito dai non esperti; per loro la valutazione dello sforzo impiegato dalle aziende è dovuta al fatto che mettere in piedi in azienda una struttura capace di produrre contenuti dinamici e personalizzati come le DEM in modo automatico, richiede comunque uno sforzo organizzativo e di know how non indifferente. Quindi su questa domanda si sono avuti due punti di vista differenti.

Nel loro caso, alla richiesta di mostrarmi delle DEM che hanno percepito innovative e creative, e più umane, hanno saputo fare dei nomi. Tra cui una e-mail marketing ricevuta da The North Face e una da UniDays.

Nel primo caso l'intervistato ha ritenuto che la DEM abbia un copy molto divertente e un'immagine accattivante – nella foto non si percepisce, ma era un'immagine dinamica che mostrava tutta la collezione di scarpe –.

Nella mail di UniDays invece è stato apprezzato l'effetto sorpresa del brand e anche la parte di gaming in quanto “scuotendo” il pacco regalo sarebbe stata scoperta la sorpresa.

Figura 109: Le DEM degli intervistati



Figura 110: Le DEM degli intervistati



Alle domande e ai pareri sulle push notification, sia gli esperti che i non esperti hanno avuto pareri contrari e negativi, in quanto queste notifiche a comparsa sono così fastidiose da aver portato 4 intervistati su 6 ad aver disattivato tutte le notifiche delle app, al di fuori dei principali social utilizzati. Infatti, per gli intervistati le push notification ricevute sono così poco personali e attinenti ai loro bisogni che le ritengono alla stregua di uno spam, e solo raramente riescono a trovarle convincenti al punto di entrare sull'app. Hanno dichiarato che se desiderassero un determinato prodotto e gli arrivasse la notifica con lo sconto proprio su quel prodotto, in quel caso apprezzerebbero la push notification e entrerebbero sull'app, magari anche concludendo l'acquisto. Tuttavia, questo accade raramente perché ci sono app che programmano queste notifiche in modo indistinto su un pubblico di massa, senza essere attente alle esigenze di piccoli campioni di persone. Nel caso delle push, anche per i non esperti è molto più evidente che dietro ci sia un meccanismo, rispetto invece alle DEM. Quindi anche per questo c'è stata una maggiore conformità negativa nei risultati.

Per quanto concerne le push notification, non sono strumenti che hanno dei limiti, se non di spazio, come si è visto nel corso del secondo capitolo, le aziende possono usarli tramite comparse dinamiche, e mostrare determinati messaggi solo ad alcune persone, sulla base di una precisa profilazione. Il problema è che non sempre le aziende le utilizzano usando una logica e una strategia alla base, così quando questo non avviene, il risultato è un rifiuto e una scarsa considerazione delle comunicazioni, arrivando anche ad avere ripercussioni sulla brand equity, perché alcuni rispondenti hanno detto di aver iniziato a vedere quel brand come insistente, cancellando l'app e non considerandolo più nei loro acquisti.

I chatbot, per gli intervistati hanno scaturito pareri diversi, in quanto ogni brand ha una chatbot più o meno evoluta che quindi comporta una migliore o peggiore esperienza utente.

Per i non esperti il chatbot è uno strumento efficace, e pur sapendo di non parlare con un agente umano, non percepiscono comunque che dietro vi sono degli algoritmi che sono stati istruiti a rispondere in uno stesso identico modo alle stesse solite domande; loro vedono la velocità, vedono la gentilezza nelle risposte, vedono la presenza costante e quindi percepiscono questo strumento in modo positivo. Ovviamente ci sono bot con i quali hanno avuto esperienze positive, e bot che non hanno saputo rispondere alle loro domande.

Volendosi concentrare sulla domanda che più di tutte ha destabilizzato il parere della sottoscritta, ovvero quella inerente al futuro dei chatbot, gli intervistati hanno dichiarato che le loro risposte positive erano dettate dal rendere il servizio clienti più aggiornato e efficace, in quanto le loro esperienze negative con i bot li hanno infastiditi parecchio, motivo per il quale la loro lettura della domanda è stata quella di vedere un perfezionamento della tecnologia sottostante al solo scopo di migliorare il servizio clienti del chatbot.

A tal proposito, è stata approfondita la tecnologia di Super IA, così come riportata nel capitolo 3 (Kaczorowska-Spychalska D. , 2019), e dopo le precisazioni l'atteggiamento degli intervistati è cambiato. Nel momento in cui un chatbot diventa così evoluto da migliorare il servizio offerto proprio come un uomo, questo non viene percepito negativamente; ma se l'evoluzione dell'agente virtuale arrivasse al punto tale da infierire sulla dimensione emotiva, lì si creerebbe un blocco e un rifiuto nei confronti di questo futuro.

I non esperti hanno dato quasi la stessa motivazione, ma hanno aggiunto – giustamente – un punto di vista diverso.

Intanto, essendo più abili nella navigazione digitale e più consci delle strutture e architetture dei siti web, il chatbot diventa una delle ultime spiagge a cui si rivolgono per la risoluzione del problema. Infatti, prima esplorano bene il sito in quanto la risposta al loro dubbio potrebbe essere già esplicitata in alcune sezioni o nella parte F.A.Q., dopodiché se il problema non è complesso si rifanno alla

comunità di utenti e quindi cercando sul web se qualcuno ha già avuto un problema simile, magari rintracciando articoli o forum o gruppi sui social media. Lì dove si rendono conto che il problema non ha una soluzione tanto immediata come immaginavano, compiono la loro scelta di rifarsi a un chatbot o in alternativa a un addetto dell'azienda.

Anche per gli esperti le esperienze con i bot si dividono tra esperienze positive e negative, motivo per il quale anche loro auspicerebbero un miglioramento degli algoritmi sottostanti. D'altro canto, ritengono che sulla cordialità i bot possono essere costanti e offrire sempre livelli di gentilezza elevati, mentre per gli agenti umani a volte questo può mancare, perché essendo appunto esseri umani sono anche fallaci, e quindi è capitato che spesso un assistente rispondesse in modo sbrigativo e scorbutico.

Alla domanda inerente al futuro dei bot, gli esperti hanno assunto due punti di vista differenti. Intanto, hanno specificato che la loro risposta positiva era dovuta al fatto che si erano immedesimati nei panni del consumatore, motivo per il quale anche per loro un perfezionamento dei chatbot può solo migliorare la loro esperienza utente; mentre l'altro punto di vista che invece fa cambiare la loro percezione è quella che, in quanto professionisti del marketing, potrebbero vedersi sostituire da un bot; questo ovviamente preoccupa e non poco gli intervistati che hanno appunto espresso un voto negativo su questa dinamica, soprattutto nel momento in cui ho condiviso con loro i risultati incoraggianti su questo futuro da parte dei consumatori, i quali appunto non troveranno indispensabili gli agenti umani in un futuro in cui i bot diventeranno perfetti e super intelligenti.

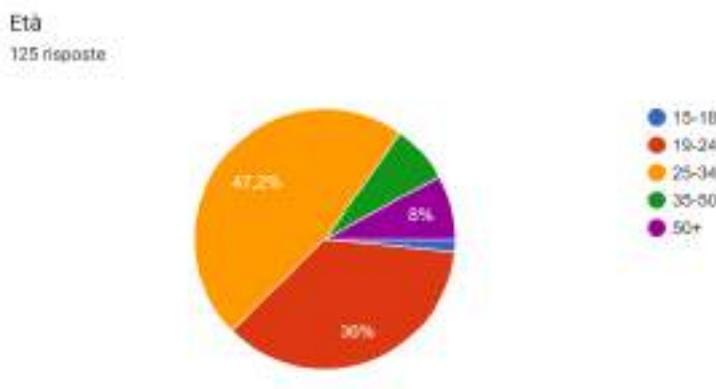
Inoltre, anche loro hanno risposto alla domanda sul futuro dei chatbot immaginandosi solo il servizio di assistenza, in quel caso sembrerebbero accettare la Super IA; ma quando è stato spiegato loro che i chatbot non resteranno ancorati al servizio clienti, hanno espresso le loro perplessità in merito; in particolar modo la loro accettazione del bot entra in gioco solo nel momento in cui viene chiamato in causa attivamente, ovvero deve essere sempre l'utente a ricercare aiuto dal bot,

e non il bot che interviene senza consenso nella sfera dell'utente; inoltre, qualsiasi sia il futuro dell'umanità e qualsiasi sia l'evoluzione tecnologica, nel 2050 se gli intervistati avessero bisogno di un amico con cui confidarsi, vorranno sempre e comunque parlare con un essere umano, e non con bot che lo sembri o che lo emuli, questo per loro è disumanizzante nonché oltremodo preoccupante.

Quindi per gli esperti e i non esperti, questo futuro previsto dalle ricerche sui chatbot può essere rassicurante solo nella misura in cui sarà a servizio del perfezionamento del servizio clienti, ma senza mai andare oltre nell'interazione e invadere la sfera emotiva di ognuno di noi.

Le risposte positive e di accettazione in merito a questa domanda sui chatbot, da un lato sono state spiegate da queste interviste in profondità, ma dall'altro lato c'è anche tutto un discorso generazionale; infatti, tra i rispondenti del questionario, circa l'83% appartiene ad una fascia di età tra i 19 e i 34 anni, quindi includendo generazioni abituate alle tecnologie, tra cui anche i nativi digitali, che sono in una *self confidence* nel mondo digitale e quindi sono più resilienti e preparati ad un futuro sempre più tecnologico.

Figura 111: Età rispondenti



Infatti, filtrando per età, è possibile suddividere il campione in due fasce: la fascia compresa tra i 15 e i 34 e la fascia di rispondenti con età maggiore di 35 anni;

la media delle valutazioni sul futuro dei chatbot per i prima si attesta intorno al 3.7, ricordando che il massimo voto corrispondeva a 5 (Reazione positiva, ben venga se i chatbot si perfezioneranno); mentre la seconda fascia ha una media di 3,3.

4.4. Implicazioni manageriali: umanizzazione e automazione possono convivere

Dunque, rispondendo alla domanda principale di questo elaborato: Marketing Automation e umanizzazione del brand possono convivere? La risposta è: *devono* convivere. Infatti, un'azienda grande non può rinunciare all'automazione se vuole continuare a espandere o mantenere la sua quota di mercato, così come non può rinunciare alla umanizzazione se vuole essere un brand che soddisfa davvero tutti i bisogni dei propri consumatori. Alla domanda “Nella tua opinione, se un brand volesse ricorrere alla Marketing Automation, potrebbe contemporaneamente sembrare anche umano?” solo il 12% dei rispondenti ha risposto di No.

Figura 112: Approccio ibrido

Nella tua opinione, se un brand volesse ricorrere alla Marketing Automation, potrebbe contemporaneamente sembrare anche umano?
125 risposte



Tutto l'elaborato in realtà si è concentrato per far comprendere come questi due macro-argomenti rispondano a sfide e necessità ormai vitali nella vita delle aziende e degli utenti; tuttavia, trattarli in congiunzione è la vera difficoltà.

Per approfondire le diverse modalità tramite cui un brand che fa uso dell'automazione può allo stesso tempo sembrare umano, gli obiettivi e il percorso dell'elaborato sono stati discussi con un gruppo di esperti di Marketing Automation ma anche promotori del metodo Inbound – un approccio al marketing utente-centrico – dell'azienda Intesys.

4.4.1. Un approccio ibrido

I consigli degli esperti si sono concentrati sui seguenti ambiti:

- strategia e conoscenza del cliente;
- social media marketing;
- user generated content;
- copywriting;
- SEO marketing;
- attitude.

La base fondamentale per essere umani non è – o meglio non è solo – utilizzare elementi umani, come tratti antropomorfi o immagini di persone, questi sono solo elementi esterni che aiutano sicuramente a veicolare un'immagine più umana, ma non a rendere tale un'azienda. Per poter essere umani bisogna ascoltare, vedere, parlare e interagire come esseri umani. Quando nella vita di tutti i giorni si condividono momenti e passioni con i propri amici, tra i due partner della relazione c'è connessione, perché ognuno capisce l'altro, conosce i suoi gusti, e lo fa sentire a proprio agio. Per lo stesso motivo un brand deve conoscere bene il proprio cliente, il quale deve essere al centro di ogni comportamento. Lo stesso uso dell'automazione non deve perdere il focus dal cliente, se si fa ricorso a questo strumento solo per velocizzare la distribuzione o per ottenere più facilmente dati e risultati, senza farsi guidare dallo scopo di comprendere e soddisfare l'utente, nel tempo verrà percepito in modo sempre più meccanico.

La conoscenza profonda dell'utente deve essere esplorata sia tramite tracciamenti della user experience online, ma anche con sessioni di etnografia, sessioni di co-

design e di design thinking³⁶, e tramite l'elaborazione degli archetipi e delle buyer persona, i quali tutti insieme contribuiranno a indagare a fondo la natura umana e i suoi bisogni. Questa è la base di tutto: se non si parte da qui, anche senza l'uso dell'automazione, si rischia di sembrare disumani. Un'azienda può anche non ricorrere a IA, bot, MA, ma se agirà senza conoscere il suo consumatore l'effetto sarà comunque distaccato.

Solo dopo aver intercettato i veri bisogni dell'utente, è giusto integrare nella strategia anche l'automazione. In questo modo la MA diventerà solo uno strumento per far arrivare al cliente la value proposition, e l'automazione deve essere vista come un alleato per riuscire ad essere più vicini ai consumatori, e non come uno strumento push per indirizzare offerte e prodotti.

Inserire quindi la Marketing Automation con il giusto mix all'interno di una strategia è una delle strade da intraprendere. Se il tuo utente non apprezza particolarmente le DEM, allora l'automazione sulle e-mail marketing è meglio evitarla, oppure usarla raramente solo per comunicazioni importanti o inerenti agli ordini effettuati. Allo stesso modo, se il tuo utente preferisce il rapporto umano al chatbot, allora è giusto che il chatbot, prima di intraprendere la conversazione, come prima cosa dia la libera scelta all'utente tra due opzioni: se iniziare con un agente umano o se proseguire con il bot, senza aspettare che sia l'utente a farne richiesta. In questo modo l'automazione verrà usata in modo equilibrato, senza eccedere, e sempre perché è stato il consumatore ad averlo richiesto. Imparare ad ascoltarlo è il primo e unico modo per essergli davvero vicino.

Sempre all'interno di una strategia, un'azienda può differenziare i suoi canali per la distribuzione di contenuti automatizzati e non. Ad esempio, è possibile implementare le DEM, un servizio di bot, ma poi essere attivi sui social network

³⁶ Il design thinking può essere descritto come una metodologia che unisce pensiero divergente e convergente per trovare la soluzione migliore e soddisfare tutti i bisogni degli stakeholder, tramite l'impiego di persone al centro dell'analisi. Le sessioni di design thinking possono essere predisposte anche tramite il co-design, che è un metodo di progettazione partecipativa in quanto richiede la collaborazione dei destinatari di un'offerta nella progettazione dell'offerta stessa.

con contenuti real time e non costruiti. Infatti, i social media sono una piattaforma ideale per mostrarsi umani. Su questi canali è possibile mostrarsi spontaneamente, mostrare scene di vita aziendale, parlare in modo colloquiale, far partecipare gli utenti e intrattenere una conversazione con loro, ad esempio tramite le dirette con domande, o utilizzando elementi di coinvolgimento come i sondaggi, il box domande, il “*droppaggio*”³⁷. Grazie ai social media i brand possono interloquire one-to-one con i consumatori, interagire e creare una comunità di fedelissimi.

Un esempio di questo approccio ibrido parte da un brand citato più volte in questo elaborato. L’Estetista Cinica, infatti, manda molte DEM, ma in parallelo è molto attiva sui social media dove nelle sue storie mostra addirittura gli attimi in cui scrive le newsletter. In questo modo fa percepire come dietro quella DEM, seppur automatizzata, ci sia una persona, mostrandosi al computer con mentre beve una tisana e mentre chiede consiglio ai suoi follower su prodotti che vorrebbero vedere in sconto. In questo modo, non ha rinunciato all’automazione ma contemporaneamente mostra ogni giorno sui social la parte più umana di se stessa e del suo brand.

Non solo sui social, anche altri canali possono essere presi in considerazione per adottare un approccio ibrido: ad esempio, utilizzare una e-mail per comunicare l’invito ad un evento per conoscersi in presenza, ad un *business lunch* – questo ovviamente è più il caso di aziende B2B –, oppure comunicare la possibilità di vincere un’esperienza in azienda, conoscere i laboratori, come la factory experience museum di Peroni o Ducati, oppure l’invito a degli experience shop dove sarà possibile conoscere i dipendenti o i membri di un’azienda, quest’ultimo il caso di ClioMakeUpShop, la cui founder ogni volta che apre un nuovo pop-up store si reca personalmente in negozio per incontrare le persone, scattare foto, truccare e consigliare prodotti.

³⁷ Il droppaggio è un termine nato nella community di Instagram che fa riferimento allo strumento “Tocca a te”, che Instagram ha rilasciato nelle stories dal 2022. Tramite questo adesivo, ogni utente può far partire una catena di contenuti, scegliendo un tema e usando lo sticker “Tocca a te”; chiunque usi quello sticker dovrà riportare nelle sue storie un contenuto allegato al tema. In questo modo un brand dà vita ad una carrellata di contenuti coinvolgendo il pubblico e creando user generated content (magari dietro i suoi prodotti).

Uno dei mezzi più potenti per umanizzarsi è quello di far parlare gli umani. In questo senso, un'azienda dovrebbe incentivare lo user generated content, il quale consiste nell'insieme di tutti i contenuti che gli utenti pubblicano deliberatamente su diverse piattaforme, dai social, ai blog, ai forum. Questo tipo di strategia è un modo per aumentare la propria awareness in modo gratuito, perché è pubblicità gratis che i consumatori fanno per il brand, ma anche per migliorare la credibilità e l'autenticità in quanto si innesca il *peer-effect*, le persone infatti si fideranno sempre di più di altre persone rispetto ad una azienda, in primis perché vede le persone come pari e poi perché un'azienda avrebbe comunque un tornaconto personale nel parlare bene dei propri prodotti. Per tali ragioni, lo UGC è fondamentale per costruire un'immagine umana. Ad esempio, aziende come Philadelphia incentivano questa generazione di contenuti tramite il lancio di sfide in cucina per integrare la Philadelphia in piatti gustosi; oppure aziende che creano forum dove i consumatori possono parlare tra di loro del prodotto, dei migliori usi o di risoluzione ai problemi.

Seppur far parlare gli utenti è un metodo efficace, tocca anche al brand comunicare e dire qualcosa; anche in questo senso ci sono dei piccoli accorgimenti di copywriting che possono essere messi in atto per comunicare in modo più autentico. In primis, si parte sempre dall'analisi del target, e in questo caso bisogna approfondire il lessico utilizzato dai consumatori di riferimento. Ogni comunità ha un proprio gergo e imparare a comunicare come loro è il primo passo per essere uno di loro. Ad esempio, in Intesys per promuovere una job position aperta su una figura IT sono stati usati termini tipici dal “*gergo nerd*” e usate emoticon che richiamano il loro mondo, come quella del Saluto Vulcaniano di Star Trek – serie che ha appassionato tanti membri della community – fino a diventare un loro simbolo. Il gesto in questione è questo: 🖐️ .

Aver compreso il loro linguaggio, i loro termini lessicali e anche i loro simboli, potendo arricchire il testo con emoticon, ha permesso di creare un maggior senso di avvicinamento. Le tecniche di copywriting sono fondamentali, perché subentrano nella percezione umana lì dove vengono a mancare contenuti visivi come video o immagini, ma il copy conta anche quando è inserito in contenuti visivi. Tendenzialmente per far percepire vicinanza sarebbe preferibile eliminare la terza

persona impersonale, e prediligere il “tu” o il “voi”, e cercare di coinvolgere il pubblico ponendo domande, o chiedendo se è tutto chiaro.

Il copywriting non è importante solo per una questione di percezione, ma anche per una questione di posizionamento sui motori di ricerca in ottica SEO: infatti Google premia i siti web che mostrano un linguaggio naturale, spontaneo, che non sembri troppo macchinoso. Per questo sarebbe meglio padroneggiare la lingua e scrivere siti web proprio come si parlasse dal vivo al consumatore, senza ripetizioni, senza frasi meccaniche, cercando di rendere le frasi fluide e utilizzando sinonimi.

Al di là del tipo di linguaggio, dei canali e delle strategie, la cosa su cui riflettere è che umanizzare va oltre strumenti ed espedienti e tecniche per sembrare umani; la sostanza è che sembra umano ciò che lo è davvero; non serve abolire l’automazione se poi un brand non riesce ad essere attento alla comunità. Non basta mettere la foto del fondatore dell’azienda in una e-mail automatizzata, o usare loghi dai tratti antropomorfi; un brand umano deve essere in primis vicino ai problemi del suo target, e schierarsi a favore dei suoi clienti, anche a costo di andare controcorrente nella società. È una questione di *attitude*, di sapersi comportare in quanto umano perché è la cosa che viene più naturale, come aiutare un amico. Per questo un brand attento alla comunità, che non pensa solo al suo tornaconto personale ma anche a fare del bene alle persone che lo circondano – per dirlo anche in termini professionali, i cosiddetti stakeholder – si configura come un brand attento, premuroso e dai sinceri e sani principi, che può anche usare l’automazione in quanto non rischierebbe di sembrare disumano.

4.4.2. Differenziare prodotti, clienti e mercati

Come si è avuto già modo di dire, un brand di grandi dimensioni è un brand che deve necessariamente ricorrere all’automazione per stare dietro ai diversi canali di comunicazione, comunicare in modo costante e per differenziare la comunicazione in modo personalizzato su un ampio target di utenti.

Nel caso di aziende ben strutturate, l'approccio ibrido si può ottenere anche differenziando la propria comunicazione in base ai prodotti, clienti e mercati.

Ciò significa che il brand può scegliere di puntare molto sulla MA in alcuni casi, e in altri calibrare con comunicazioni più umane.

Ad esempio, i prodotti: una azienda può avere una gamma di prodotti molto estesa e differenziata, dunque per prodotti storici evergreen, ormai consolidati sul mercato e con una forte presenza in termini di affidabilità, l'azienda potrebbe destinare comunicazioni automatizzate per eventuali sconti, per progetti o strategie di up-selling e cross-selling. Questi sono prodotti già *top of mind* per il consumatore, e non sarà l'automazione a infierire sulla scelta di quest'ultimo. Si pensi ad un prodotto come le converse, o la Nutella, i quali vivono di vita propria e vengono continuamente alimentati tramite la MA.

Se un'azienda volesse lanciare un nuovo prodotto, che ha bisogno di essere spiegato, presentato, è giusto che dedichi soprattutto risorse umane a questo lancio. Da un lato, sicuramente non mancheranno anche comunicazioni automatizzate in quanto c'è bisogno di raggiungere l'awareness e arrivare ad un pubblico ampio, ma dall'altro bisogna destinare molte attenzioni ad una comunicazione attiva da parte del brand, quindi prediligere contenuti video in cui esperti o influencer parlano del prodotto, lo mostrano e ne spiegano le funzionalità, rispondendo anche alle domande e ai dubbi degli utenti; le storie Instagram in cui si condividono i contenuti degli utenti che recensiscono il nuovo prodotto; un team di assistenza dedicato, ad esempio con il lancio del nuovo fondotinta nel 2021, Clio ha predisposto un team di persone a servizio degli utenti i quali potevano mandare una foto della loro pelle al team che rispondeva con il colore più adatto del fondotinta; organizzare eventi per mostrare il prodotto; insomma concentrare molte più attività di questo genere, pur continuando a usare alcuni strumenti di MA.

Un'altra differenziazione a livello di prodotto può essere la tipologia; nel corso del terzo capitolo si è discusso di come prodotti funzionali e utilitari si prestino meglio alle comunicazioni automatizzate rispetto ad un prodotto maggiormente simbolico. Quindi, un brand in base alla tipologia di offerta che pone in essere dovrà scegliere una strategia di comunicazione più o meno bilanciata sull'automazione o sull'human brand.

Anche i clienti di un'azienda possono essere diversi; ad esempio, dal questionario dell'elaborato, prima di procedere alla media delle valutazioni, erano certamente osservabili cluster di persone che si collocavano agli estremi: dunque, ci sono stati utenti che hanno dato il massimo delle valutazioni agli strumenti presentati, i quali apprezzano molto il servizio di chatbot e che non sono per nulla spaventati da un futuro così tecnologico; dall'altro estremo invece si potevano contare anche persone del tutto lontane da questo tipo di comunicazioni e che non apprezzano per nulla l'automazione e il servizio di bot. Un'azienda dunque deve capire anche come si divide il suo target in questo senso, e destinare un maggior numero di comunicazioni automatizzate agli utenti che si mostrano più propensi a interagire con questa tipologia di strumenti, e ridimensionare la frequenza di invio agli utenti che invece si mostrano più avversi.

Inoltre, i clienti, seppur possa sembrare “discriminatorio”, si dividono in clienti più o meno importanti, anche in base al tipo di acquisto, all'entità della spesa, e alla grandezza dell'azienda – in questo caso con riferimento al mercato B2B. Per i clienti di fascia più alta si può pensare ad una strategia molto più personalizzata e umana ai quali destinare più risorse umane ed energie; mentre puntare sull'automazione per clienti non proficui o ad esempio fuori target. Un'azienda B2B, ad esempio, potrebbe ricevere diversi contatti sul proprio database, e accorgersi che c'è un gruppo di aziende piccole o che magari cerca servizi non perfettamente in linea con l'offerta aziendale, e un gruppo di aziende che può essere più in target e di grandi dimensioni. Per entrambi si sceglie di mandare una DEM, ma questa potrebbe differenziarsi in termini di azione richiesta: ai primi, ad esempio, viene mandata una mail per avvisarli che c'è un nuovo servizio

di Web Designer attivo; ai secondi si potrebbe mandare una DEM chiedendo di fissare un incontro con i commerciali e con gli esperti dell'azienda per proporre loro un nuovo servizio di Web Designer progettato ad hoc sulle caratteristiche del cliente.

Questo tipo di differenziazione può essere un altro valido modo per far sì che automazione e umanizzazione siano complici. Tuttavia, bisogna fare attenzione quando si fa la suddivisione dei clienti, poiché quelli che a prima apparenza possono sembrare fuori target o poco proficui, in realtà potrebbero nel tempo diventare sempre più focalizzati, quindi monitorare sempre l'evoluzione dei propri clienti.

Un'altra distinzione può avvenire in base al mercato in cui opera l'azienda, sia dal punto di vista geo-culturale e sia dal punto di vista del livello di maturità e di innovazione del settore.

Ad esempio, in un paese come l'Italia formato da un tessuto di PMI e con un indice DESI più basso rispetto all'Europa, l'automazione del marketing dovrebbe non uscire da certi confini di comfort zone, è un paese non tecnologicamente avanzato che potrebbe non accettare una eccessiva intrusione dell'automazione e della tecnologia nelle proprie vite, sia per l'evoluzione tecnologica e delle infrastrutture, sia per il tessuto economico, sia per l'età media più elevato ma anche per i valori portanti degli italiani.

Tenere in considerazione anche il settore in cui si opera è importante: più un settore è maturo e più si presta meglio all'automazione, a meno che non si voglia rilanciare il settore e puntare su un tipo di comunicazione più coinvolgente. Mentre un settore innovativo e tecnologicamente complesso potrebbe avere il bisogno di affiancare all'automazione una presenza più assidua di persone e di pareri degli altri consumatori per aumentare l'affidabilità dell'offerta. Ad esempio, in un settore innovativo e dinamico, in cui magari c'è continuamente il lancio di prodotti nuovi e ad alta tecnologia, potrebbero essere una giusta strategia incentivare lo user generate content da parte dei cosiddetti *early adopter* che potrebbero smuovere la

maggioranza iniziale e avvicinarla a quel tipo di offerta. Difficilmente la maggioranza iniziale, e poi quella tardiva, potrebbe essere persuasa da una DEM o da un chatbot se prima non vede altri consumato – con una propensione al rischio più elevata – provare, testare e consigliare quel prodotto.

4.4.3. Employer Branding

Arrivati a questo punto, si è ben capito che ci sono strategie e tecniche per umanizzare un brand riuscendo allo stesso tempo a fare ricorso a strumenti di automazione, ma si è ben capito anche che la cosa fondamentale per essere umani è comunicare tra essere umani e come esseri umani. Quando si parlava di Cluetrain Manifesto, c'erano delle tesi che incoraggiavano a parlare con voce umana e a dare spazio alle persone dell'azienda, questa tipologia di atteggiamento ha un nome e si chiama Employer Branding.

L'Employer Branding (EB) può essere definito come l'insieme di pratiche poste in essere da un'azienda volte a valorizzare l'ambiente di lavoro e i dipendenti della stessa. L'EB può essere classificato come una disciplina di confine tra l'HR e il marketing, in quanto consiste in un racconto che il brand fa di se stesso dal punto di vista interno e delle giornate lavorative, che presuppone la conoscenza dei singoli lavoratori e delle loro storie, bisogni e esperienze – quindi compito dell'HR – ma richiede anche la scelta di contenuti sia dal punto di vista strategico che di creazione, editing e pubblicazione, compito invece del marketing (Donadio, 2017).

Queste tipologie di attività consentono ad un'azienda di farsi conoscere per davvero, siccome l'azienda è formata sì da processi, strutture e impianti, ma anche e soprattutto da persone.

In questa ottica, dal punto di vista del recruiting, non è il candidato a dover spiegare al recruiter perché dovrebbe scegliere proprio lui per quel lavoro, ma è l'azienda che dovrebbe attirare i talenti e spiegare tramite il content marketing perché è l'ambiente di lavoro giusto per crescere e appassionarsi (Donadio, 2017).

Tramite l'Employer Branding quindi un'azienda può mostrare in primis la propria identità umana, in quanto a parlare sono direttamente le persone con i propri volti, ma anche con le proprie credenze, valori e storie, creando un'identità di marca e soprattutto addensando intorno alla propria figura una community di persone che riescono in modo più naturale e spontaneo a immedesimarsi in quel brand.

In secondo luogo, con l'EB è più facile instaurare una relazione in quanto si crea una rete di persone che spingono più facilmente gli utenti a conversare e riescono a interagire in modo più diretto tramite gli appositi ambienti creati dal brand, come i social media.

Inoltre, per ultimo ma non per importanza, l'Employer Branding crea anche una storicità, una cultura forte che si fonda su valori più potenti a cui il consumatore può attingere e verso i quali può sentire più vicinanza; il motivo alla base è che le persone in azienda apportano anche esperienze e la storicità è data proprio dalla somma di queste esperienze, dando l'idea di un vissuto che vale la pena di ascoltare e che può essere preso anche come riferimento per stringere legami o per chiedere aiuto e avviare forme di collaborazione (Donadio, 2017).

Se ad esempio un dipendente racconta una propria storia di abuso in un ex ambiente di lavoro, motivo per il quale ha scelto di andare via, questo può intanto raccogliere testimonianze da parte di altre persone e creare forme di collaborazione per combattere questi atteggiamenti illecite.

Inoltre, l'Employer Branding può essere visto anche come uno strumento di ascolto attivo del cliente: per riuscire a parlare con voce umana è necessario porsi in un ascolto attivo, il quale si basa sul capire cosa sta dicendo l'altra persona, e per farlo è necessario porsi in una situazione di torto e accettare il punto di vista dell'altro come giusto anche potrebbero esserci ragionamenti di prima impatto senza senso. Questo fa sì che il dipendente si mostri come un buon amico, un ascoltatore attivo che mette a proprio agio l'interlocutore, aperto a opinioni diverse e con la capacità di mettere in dubbio le proprie condizioni per accettare l'opinione altrui. Questo tipo di atteggiamento è replicabile solo dalle persone, infatti chi

assume questi comportamenti viene visto come un partner affidabile con cui è possibile sfogarsi, una persona che sa accettare la diversità, e verso la quale si inizia a stabilire un rapporto di fiducia, di rispetto, e di coinvolgimento emotivo.

Con l'ascolto attivo, in un certo senso, il brand riesce non solo ad analizzare dati, ma anche a sentire le emozioni dei clienti; così le risorse umane in una azienda riescono allo stesso tempo a risolvere i problemi e i dubbi delle persone e anche a riportare in azienda un maggiore know how inerente al target, utile per perfezionare a sua volta la comunicazione umana (Pancaldi, 2013).

Per quanto riguarda la ricerca accademica in merito all'Employer Branding, gli studi si sono sempre concentrati sugli effetti benefici di questa strategia nell'attrarre nuovi candidati e nel ridurre il turnover dei dipendenti; tuttavia, l'EB ha un collegamento in termini di profitto apportato non solo con la sfera del recruiting, ma anche con la sfera dei clienti per due ragioni (Anselmsson, Bondesson, & Melin, 2016):

1. innanzitutto, come detto precedentemente, far parlare i dipendenti rende più umana l'azienda, riesce a facilitare l'interazione e aumenta la fiducia del consumatore, inoltre aiuta anche l'analisi del target tramite l'ascolto attivo;
2. in secondo luogo, siamo inseriti in un contesto storico molto attento all'attenzione dei brand nell'impegno in termini ambientali, sociali e di governance. Per questo motivo un brand che dimostra di trattare bene i propri dipendenti e di avere termini e regolamenti di gender e diversity equality, è una brand che verrà ben visto agli occhi dei consumatori.

Concentrandosi sul secondo punto, c'è da dire che i mass-media e i social, inoltre, hanno i riflessi puntati sulle aziende che potrebbero avere condizioni di lavoro non legali, e in questi casi i consumatori non perdonano. L'attivismo di un brand anche in ottica di trattamento del dipendente è diventato uno dei fattori decisionali più importanti per le generazioni attuali.

È stato dimostrato che la disponibilità a pagare un premium price da parte dei consumatori aumenta anche all'aumentare dell'attenzione dell'azienda a porre delle condizioni di benessere per i propri dipendenti (Anselmsson, Bondesson, & Melin, 2016). Quindi si sta parlando di vantaggi non solo dal punto di vista di percezione umana ma anche in termini di benefici economici.

Inoltre, il benessere del dipendente crea un circolo virtuoso: più un'azienda riesce a costruire condizioni ideali di lavoro per le proprie persone, più i dipendenti saranno felici e incentivati a lavorare bene, più questo migliorerà il loro modo di approcciare e di interagire con i consumatori, contribuendo a migliorare la brand equity (Anselmsson, Bondesson, & Melin, 2016).

Per attuare queste strategie tornano utili ancora una volta i social media, che forniscono un canale più diretto per entrare in contatto con gli utenti, tramite storytelling, il racconto di nuovi progetti, la condivisione di video di scene aziendali quotidiane, citazioni dei dipendenti, immagini di gruppo, best practice utilizzate in azienda, risultati raggiunti dai team, condivisione di momenti di team building e via discorrendo; uno dei social media prediletti in tal senso è LinkedIn, ma anche Instagram risulta essere molto adatto per veicolare contenuti di EB, così come ultimamente sta diventando un trend anche TikTok come ad esempio il canale ufficiale di Ryanair che mostra video ironici dei dipendenti.

Quindi è riduttivo pensare all'Employer Branding solo come uno strumento di recruiting, ma un'azienda può approcciare a questa disciplina soprattutto come un patrimonio di esperienze e di valori utili a veicolare l'anima di un'azienda, la sua identità umana, la vicinanza ai consumatori e per dimostrare l'impegno del brand nei confronti delle persone, nonché – come ultima istanza – è anche un valido strumento per incrementare la brand equity, la fiducia, e la disponibilità a pagare un prezzo più elevato.

Conclusioni

Giunti alla fine di questo elaborato, quali conclusioni si possono trarre?

Intanto, questo non è mai voluto essere un elaborato per enfatizzare l'automazione, né tantomeno per screditarla a favore dell'umanizzazione. Questo elaborato nasce da un ragionamento personale, in quanto consumatrice e apprezzatrice di human brand, ma allo stesso tempo in quanto lavoratrice che fa uso di strumenti di automazione aziendali. Le due sfere analizzate hanno entrambe dei pro e dei contro, ma si pongono come soluzioni irrinunciabili alle sfide post-moderne. Valutare in che modo possono lavorare insieme ed essere complici è stato l'obiettivo primario del lavoro di tesi; nella stesura dell'elaborato sono state analizzate nel dettaglio queste due soluzioni, sia dal punto di vista teorico e sia dal punto di vista operativo; ma mentre nei primi tre capitoli sono state presentate in modo autonomo e a sé stante, in questo ultimo capitolo si è cercato di presentare alle aziende un framework utile per essere quanto più umani possibile e al tempo stesso non rinunciare a software di automazione che si dimostrano utili per un gestione più efficiente ed efficace delle attività di marketing.

Le ipotesi iniziali dell'elaborato, ovvero la percezione media poco umana delle comunicazioni automatizzate e le differenze nelle percezioni in base all'alfabetizzazione del marketing, sono state dimostrate, seppur non con risultati schiacciati. Infatti, partendo da queste ipotesi, la finalità è stata di fornire un'alternativa, di trovare un equilibrio tra automazione e umanizzazione, di evidenziarne le soluzioni complici e non quelle avversarie.

Tuttavia, questo elaborato vuole mettere un punto con un ragionamento nella speranza di poter dare un contributo. Il futuro dell'automazione e dell'IA lavorerà sull'umanizzazione delle tecnologie, ma le aziende dovrebbero comunque stare attente: smussare i limiti dell'automazione rendendo le tecnologie più umane non è sicuramente l'unica strada percorribile, o comunque non sempre. Chiedersi "ma l'IA arriverà a sostituire l'uomo, anche nelle sue doti più emotive e nelle sue

facoltà più intelligenti oltre che operative?” è il punto di partenza di questo ragionamento finale, la seguente risposta è il punto di arrivo.

No, l'uomo sarà sempre insostituibile, il lavoro umano cambierà, si evolverà ma non verrà mai sostituito. Quindi i brand più evoluti che punteranno alla sostituzione con le tecnologie più avanzate, forse, potrebbero commettere un grave errore. Il ragionamento alla base è che le tecnologie riusciranno anche a superare l'uomo in termini di intelligenza ma paradossalmente non riusciranno a ragionare come dei bambini. Questo paradosso è chiamato paradosso di Moravec, il quale sottolinea che le tecnologie apprendono e si auto-migliorano solo sulla base di ciò che gli può essere insegnato dall'uomo; l'uomo è cosciente e consapevole del funzionamento del ragionamento e quindi è in grado di insegnarlo alle macchine le quali poi avranno tecnologie sempre più avanzate in grado di superare ciò che hanno appreso, in quanto sono in grado di elaborare molte più informazioni e in modo molto più veloce; ma l'uomo non è in grado di insegnare alle macchine cose di cui non è consapevole, come le sue capacità sensitive, senso-motorie, percettive ed emotive, siccome sono tutte “skills” che l'essere umano apprende in modo incosciente durante la fase di infanzia (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

L'empatia e l'emotività sono percezioni umane che il bambino apprende in modo inconscio e che sono frutto di una lunga storia di evoluzione umana, l'uomo non può insegnare alle macchine queste cose perché semplicemente non è in grado di capirle. La logica, l'analisi e il ragionamento saranno elementi in cui sicuramente i robot supereranno l'uomo, perché stesso l'uomo sa come si svolgono e lo insegna alle macchine affinché certe operazioni vengano svolte più velocemente; ma altri tipi di comportamento come provare emozioni e soprattutto decifrarle sono apparentemente più semplici ma paradossalmente impossibili da spiegare.

Queste, semplici e spontanee, azioni, sono ciò che distingue l'uomo da un robot, e l'umanizzazione delle tecnologie può sviluppare codici migliori di un Java Senior Developer, potrà scrivere saggi meglio di un giornalista affermato, ma solo limitatamente a determinati argomenti, e non sarà in grado di comprendere la vera essenza della natura umana.

Dunque, sì, automazione e umanizzazione possono convivere, ma l'uomo resterà sempre l'uomo e le macchine resteranno macchine. Se si vuole immaginare un futuro apocalittico in cui i robot prenderanno il sopravvento, si può anche immaginare, ma sarà un futuro in cui il marketing non avrà più senso di esistere perché banalmente l'umanità stessa non esisterà più, e una disciplina come il marketing è volta alla soddisfazione delle persone e vive di persone e, per tali ragioni, ogni singola parola precedente di questo elaborato non avrebbe più significato.

O quanto meno bisognerebbe reinventare una nuova era del marketing – magari Kotler la chiamerebbe Marketing 30.0 – che al centro ponga i bisogni dei robot e comunichi solo tramite codici, ma queste per fortuna sono tutte ipotesi per ora fantascientifiche. La cosa che conta è che finché gli esseri umani rimarranno tali, il marketing avrà sempre e comunque un motivo per esistere, e i brand avranno sempre e comunque un motivo per umanizzarsi, anche se fanno uso dell'automazione.

Bibliografia

- A. Fuat Firat, N. D. (1994, Settembre). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, p. 40-56.
- Aaker, D. A. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. Simon & Schuster.
- Aaker, J. L. (1997, Agosto). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, p. 347-356.
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016, Luglio 11). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), p. 1186-1208.
- Ascend2. (2019). Marketing Automation Integration. *Marketing Automation Integration Survey*, 1-14. (y. A. Partners, A cura di) Tratto da <https://ascend2.com/wp-content/uploads/2019/07/Ascend2-Marketing-Automation-Integration-Survey-Summary-Report-190711.pdf>
- Bazzoffia, A., & Morelli, F. (2018). *Marketing automation: verso una nuova era del marketing digitale*. Milano: Casa editrice Serena.
- Benabdelouhade, R. M., & Dakouan, C. (2020, Luglio 26). The Use of Artificial Intelligence in Social Media: Opportunities and Perspectives. *Expert Journal of Marketing*, p. 82-87.
- Brinker, S. (2019). *Of dinosaurs and meteors: 2 different (and contentious) models of technology adoption*.
- Brown, S. (1993). Postmodern Marketing? . *European Journal of Marketing*, p. 19-34.
- Brown, S. (2006, Settembre). Recycling Postmodern Marketing. *Marketing Review*.
- Brunetti, F., Confente, I., & Kaufmann, H. R. (2019). The human dimension of a brand influences brand equity: an empirical examination in the context of a luxury and a convenience brand. *Journal of Brand Management*, 26(6), p. 634-645.
- Bucklin, R. E., Lehmann, D. R., & Little, J. D. (1998). From decision support to decision automation: a 2020 vision. *Marketing Letters*, p. 235-246.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing letters*, 17, p. 79-89.
- Casidy, R., Tsarenko, Y., & Anderson, A. (2009, Gennaio). The Big Five and Brand Personality: Investigating the Impact of Consumer. *Journal of Brand Management*, 16(4), p. 234-247.

- Chae, S. W., & Lee, K. C. (2013, Febbraio 13). Exploring the effect of the human brand on consumers' decision quality in online shopping: An eye-tracking approach. *Online Information Review*, 37(1), p. 83-100.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001, Aprile 1). Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Chung, K., Park, i. Y., Park, K., & Kim, Y. (2020, Settembre 3). Which Visual Modality Is Important When Judging the Naturalness of the Agent (Artificial Versus Human Intelligence) Providing Recommendations in the Symbolic Consumption Context? *Sensors*.
- Corsaro, D., Maggioni, I., & Olivieri, M. (2021). Sales and marketing automation in the post-Covid-19 scenario: value drivers in B2B relationships. *Italian Journal of Marketing*, p. 371-392.
- Donadio, A. (2017). *HRevolution. HR nell'epoca della social e digital transformation*. Milano: FrancoAngeli.
- Firat, A. F., & Nikhilesh, D. (2006, Giugno). Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory*, 6(2), p. 123-162.
- Fournier, S. (1998, Marzo). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), p. 343-373.
- Fournier, S., & Eckhardt, G. (2018, Maggio). Managing the Human in Human Brands. *GfK Marketing Intelligence Review*;, p. 30-33.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017, Gennaio). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, p. 254-280.
- Havas Group. (2021). *Havas' Meaningful Brands*.
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, p. 129-133.
- Kaczorowska-Spychalska, D. (2019, Giugno 13). How chatbots influence marketing. *Management*, 23, p. 251-270.
- Kapferer, J. (1996). Kapferer's Brand-Identity Prism model. *European Institute for brand management*. Tratto da Kap.
- Keller, K. (2001). *Brands, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong*.
- Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. (2005). *La gestione del brand*. Egea.
- Kim, J., & Swaminathan, S. (2021, Marzo). Time to say goodbye: The impact of anthropomorphism on selling prices of used products. *Journal of Business Research*, 126, p. 78-87.

- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(10), p. 10-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità*. Milano: Hoepli.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, pp. 117-125.
- Malik, A. Z., Thapa, S., & Paswan, A. (2022, Agosto 19). Social media influencer (SMI) as a human brand – a need fulfillment perspective. *Journal of Product & Brand Management*.
- Margulies, W. P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard business review*, 55(4), 66-72.
- Markwick, N. (1995). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5,6), p. 369-409.
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, p. 212-222.
- Moulard, J. G., Garrity, C. P., & Rice, D. H. (2015, Febbraio 14). What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity. *Psychology & Marketing*, 32(2), p. 173-186.
- Murphy, D. (2018). Silver bullet or millstone? A review of success factors for implementation of marketing automation. *Cogent Business & Management*.
- Osorio, M. L., Centeno, E., & Cambra-Fierro, J. (2020, Giugno 8). A thematic exploration of human brands: literature review and agenda for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 29.
- Pan, Z., Liang, X., Zhou, Y. C., Ge, Y., & Zhao, G. (2015). Intelligent Push Notification for Converged Mobile Computing and Internet of Things. *IEEE International Conference on Web Services*, (p. 665-662).
- Pancaldi, V. (2013). *L'azienda centrata sull'ascolto del cliente. Ripensare strategie e organizzazione per acquistare nuovi clienti*. Milano: FrancoAngeli.
- Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018, Giugno). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizons*, 61(3), p. 367-375.
- Procotor, T., & Kitchen, P. (2002, Settembre 3). Communication in postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal* 7, n.3, p. 144-154.
- Redding, S. (2015, Giugno 16). Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, p. 260-265.

- Rotaru, I., Nitulescu, L., & Rudolf, C. (2010, Marzo). The post-modern paradigm – a framework of today's media impact in cultural space. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, p. 328-331.
- Saboo, A. R., Kumar, V., & Ramani, G. (2016, Settembre). Evaluating the impact of social media activities on human brand sales. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), p. 524-541.
- Salminen, J., Jansen, B. J., An, J., Kwak, H., & Jung, S.-g. (2018). Are Personas Done? Evaluating Their Usefulness in the Age of Digital Analytics. *Persona studies*, 4(2), p. 47-65.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management*.
- Schanke D., S. (2021, Maggio). Humanizing Digital Experiences: Three Essays on the Design of Digital Entities. *Humanizing Digital Experiences: Three Essays on the Design of Digital Entities*.
- Shams, S. R. (2013, Luglio). Modernism to Postmodernism. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, p. 44-56.
- Simmons, G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, p. 299-310.
- Skiera, B. (2022). Challenges of Marketing Automation: Linking MarTech & SalesTech. *NIM Marketing Intelligence Review*, p. 11-18.
- Stroud, N. J., Peacock, C., & Curry, A. L. (2020). The Effects of Mobile Push Notifications on News Consumption and Learning. *Digital Journalism*, p. 32-48.
- Swieczak, W. (2013). Marketing automation processes as a way to improve contemporary marketing of a company. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, p. 71-84.
- Thompson, A. J., Strickland, A., & Gamble, J. (2009). *Strategia aziendale: formulazione ed esecuzione*. Milano: McGraw-Hill.
- Thomson, M. (2006). Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), p. 104–119.
- Todor, R. D. (2017). Marketing automation. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V, Economic science*, p. 87-94.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). *Social Media Marketing Terza Edizione*. Milano, Torino: Pearson.
- Wood, C. (2015, Giugno 16). Marketing automation: Lessons learnt so far *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, p. 251-254.

Sitografia

- Aranzulla, S. (2019, Maggio 7). Salvatore Aranzulla racconta come è diventato il guru della tecnologia. (I. S. ORE, Intervistatore) Tratto da <https://www.youtube.com/watch?v=zy6t0uq8oW4>
- Assirm. (2021). Assirm Marketing Research Forum VII edizione. Tratto da <https://2021.assirmforum.it/>
- Brunello Cucinelli. (s.d.). *La mia idea di Capitalismo umanistico e Umana sostenibilità*. Tratto da <https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>
- Cerrone, E. (2022, Gennaio 26). Egidio Cerrone, lo storyteller dei panini Puok: "Vendo hamburger e racconto me stesso". (G. Tammaro, Intervistatore) La Repubblica. Tratto da https://www.repubblica.it/il-gusto/2022/01/28/news/puok_egidio_cerrone_re_dello_street_food_a_napoli-334861710/
- Cluetrain Manifesto. (1999). Tratto da <https://www.cluetrain.com/>
- CNN . (2022, Dicembre 2022). *CNN Business*. Tratto da CNN: <https://edition.cnn.com/2022/12/19/business/adidas-leo-messi-jerseys/index.html>
- Corriere della Sera. (2019, Aprile 27). *Corriere della Sera Moda*. Tratto da https://www.corriere.it/moda/news/cards/huda-kattan-beauty-blogger-un-patrimonio-550-milioni-dollari-gia-crisi-coppia-il-troppo-successo/chi-huda_principale.shtml
- Datanyze. (2022). Marketing Automation Software Market Share. Tratto da <https://www.datanyze.com/market-share/marketing-automation--3>
- Diversity. (2022). Diversity Brand Summit 2022. Tratto da <http://www.diversitybrandsummit.it/diversity-toolkit/>
- Drift. (2022). Report State of Marketing. *2022 State of Marketing and Sales AI Report*. Tratto da <https://www.drift.com/books-reports/state-of-marketing-ai/#Marketing+AI+Survey%3A+Key+Findings>
- Eurofound. (2022, Agosto 25). *Living working and covid 19 e-survey* . Tratto da <https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/living-working-and-covid-19-e-survey>
- European Commission. (2022). *Plasmare il futuro digitale dell'Europa*. Tratto da <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

- Forrester. (2018). Marketing Automation Technology Forecast, 2017 To 2023 (Global). Tratto da <https://www.forrester.com/report/Forrester-Data-Marketing-Automation-Technology-Forecast-2017-To-2023-Global/RES143159>
- GDPR, Regolamento 2016/679 (2017). Tratto da <https://www.garanteprivacy.it/regolamentoue>
- GetResponse. (2018). *Email Marketing & Marketing Automation Excellence*, 1-46. (G. R. Insights, A cura di) Tratto da <https://www.getresponse.com/resources/reports/email-marketing-and-marketing-automation-excellence-2018>
- Giuliano Noci, R. S. (2021, Dicembre 1). Omnicanalità in Italia: cresce l'interesse delle aziende, ma la maturità è ancora limitata. Tratto da <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/omnicanalita-italia-strategie-modelli>
- Grandi, A. (2021, Novembre 27). *Il metaverso di Zuckerberg e il grande disincanto di Second Life*. Tratto da Wired: <https://www.wired.it/article/metaverso-zuckerberg-second-life/>
- Hubspot . (s.d.). *HubSpot Academy*. Tratto da <https://academy.hubspot.com/>
- International Data Corporation . (2022, Marzo 8). Wearables Deliver Double-Digit Growth for Both Q4 and the Full Year 2021. *Worldwide Quarterly Wearable Device Tracker*. Tratto da <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS48935722>
- Intesys. (2021). *Aumentare l'engagement di un'App*. Tratto da Intesys: <https://www.intesys.it/push-notification-per-aumentare-l-engagement-sulla-tua-app-white-paper/>
- Istat. (2021). *Report statistiche Imprese e ICT*. Tratto da https://www.istat.it/it/files/2022/01/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA_2021.pdf
- LinkedIn. (2022). *Targeting con le audience lookalike di LinkedIn*. Tratto da LinkedIn Business Solutions: <https://business.linkedin.com/>
- MarketsAndMarkets. (2022, Aprile). Marketing Automation Market. *Marketing Automation Market by Component (Software, Services), Application (Social Media Marketing, Email Marketing, Inbound Marketing), Deployment Type, Organization Size, Vertical and Region - Global Forecast to 2027*. Tratto da <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/marketing-automation-software-market-155627928.html>
- Microsoft. (2015). Microsoft attention spans. Tratto da <https://dl.motamem.org/microsoft-attention-spans-research-report.pdf>
- Osservatorio delle Competenze Digitali. (2021). *Competenze digitali*. Tratto da L'impatto della pandemia sulla domanda delle professioni ICT: come sta reagendo il settore del digitale?: https://competenzedigitali.org/webinar_20201209/

- Osservatorio Omnichannel Customer Experience. (2022). *La maturità delle aziende italiane nei confronti dell'omnichannel customer experience management*. Politecnico di Milano. Osservatori Digital Innovation . Tratto il giorno Novembre 12, 2022 da <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/maturita-aziende-italiane-confronti-omnichannel-customer-experience-management-report>
- QuestIT. (2022). *Partner*. Tratto da <https://www.quest-it.com/en/partner/>
- Rajnerowicz, K. (2022, Ottobre 27). *Tidio*. Tratto da The Future of Chatbots: 80+ Chatbot Statistics for 2022: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-statistics/>
- Social Media Today. (2019). The State of Marketing Automation. 1. Tratto da https://resources.industrydive.com/state-of-marketing-automation-2019-survey-report?utm_source=SMT&utm_medium=Articles&utm_campaign=SharpSpring
- Staid, A. (2020, Aprile 3). Quarta lezione di antropologia- Che cos'è l'etnografia? Andrea Staid. Tratto da <https://www.youtube.com/watch?v=2fBaXa9pWdk>
- Think with Google. (2021, Ottobre). Tratto da <https://www.thinkwithgoogle.com/>
- Trinci, B. (2019). *Veralab: 5 cose da sapere sul primo store beauty dell'Estetista Cinica*. Tratto da Luuk Magazine: <https://www.luukmagazine.com/veralab-5-cose-da-sapere-sul-primo-store-beauty-dellestetista-cinica/>
- Viani, G. (2022, Febbraio 25). *Wearable Technology: tutto quello che c'è da sapere sui dispositivi indossabili e le loro applicazioni*. Tratto da Digital 360: <https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/wearable-technology-tutto-quello-che-bisogna-sapere/>
- Wade and Wendy. (s.d.). *Wade and Wendy*. Tratto da <https://wadeandwendy.ai/>
- We Are Social. (2022, Gennaio 26). *Digital 2022: another year of bumper growth*. Tratto da News di We Are Social: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/>
- Wemapp. (s.d.). *Wemapp*. Tratto da PABot il chatbot per la Pubblica Amministrazione: <https://wemapp.eu/pagecol/pabot>
- YouTube. (s.d.). *YouTube Advertising* . Tratto da https://www.youtube.com/intl/ALL_it/ads/

Indice delle figure

Figura 1: Experience Store dell'Estetista Cinica	14
Figura 2: Giustapposizione degli opposti - Make-up No make-up	18
Figura 3: Giustapposizione degli opposti - Pavarotti, Ligabue e Piero Pelù	18
Figura 4: Giustapposizione degli opposti: dichiarazione social di Fedez dopo l'appello di Giuseppe Conte	19
Figura 5: Giustapposizione degli opposti - Fusion Sushi di Vincenzo Falcone Delicious	19
Figura 6: Esempio di YouTube Bumper - Annuncio Renault Scènic Parking	31
Figura 7: Giustapposizione degli opposti - Samsung telefono pieghevole	34
Figura 8: Quadro generale del processo di funzionamento delle funzionalità della Marketing Automation.....	46
Figura 9: Investimenti in Marketing Automation 2017-2023	50
Figura 10: Tabella raffigurativa delle fasi di Lead Management	56
Figura 11: I principali strumenti di Marketing Automation	73
Figura 12: Principali impieghi delle e-mail automatizzate	77
Figura 13: E-mail di marketing personalizzate	78
Figura 14: E-mail marketing personalizzata ClíoMakeupShop	79
Figura 15: Target Lookalike su LinkedIn Business Management	83
Figura 16: Conversazione simulate con il chatbot di Santander	88
Figura 17: Conversazione simulata con il chatbot di 1800 flowers	88
Figura 18: Figura 18: Conversazione simulata con il chatbot di Tim	89
Figura 19: Web Push Notification nel B2B Scaricare materiale	93
Figura 20: App Push Notification cross selling	93
Figura 21: Push Notification Consigli/sconti/feedback	94
Figura 22: SMS Push Notification reminder/ offerte	94
Figura 23: Market Size dei software di automazione	98
Figura 24: HubSpot Market Share	101
Figura 25: Ranking Piattaforme di automazione (le prima 6 su)	101
Figura 26: Le sezioni di HubSpot	103
Figura 27: Sezione Marketing di HubSpot	103
Figura 28: Sezione Sales di HubSpot	105

Figura 29: Sezione Customer Service di HubSpot	106
Figura 30: Campagne DEM HubSpot	107
Figura 31: Dashboard Analytics DEM HubSpot	108
Figura 32: Editor creazione DEM HubSpot	109
Figura 33: Personalizzazione DEM HubSpot	110
Figura 34: Test di personalizzazione DEM HubSpot	110
Figura 35: Test e mail HubSpot	111
Figura 36: Impostazioni DEM HubSpot	112
Figura 37: Opzioni di invio DEM HubSpot	112
Figura 38: Proprietà form HubSpot	113
Figura 39: Opzioni form HubSpot	114
Figura 40: Pagine di reindirizzamento post iscrizione	115
Figura 41: Editor form HubSpot	116
Figura 42: Form anteprima HubSpot	116
Figura 43: Analytics form HubSpot	117
Figura 44: Sito web HubSpot	118
Figura 45: Nuovo lead HubSpot	119
Figura 46: Monitoring HubSpot	119
Figura 47: Passaggio da lead a MQL	120
Figura 48: Contact reconversion HubSpot	121
Figura 49: Monitoring lead HubSpot	121
Figura 50: Lead scoring HubSpot	122
Figura 51: Avanzamento ciclo di vita del lead HubSpot	123
Figura 52: Elenco contatti HubSpot	124
Figura 53: Crea un elenco con HubSpot	125
Figura 54: Categoria filtri elenchi HubSpot	126
Figura 55: Elenco personalizzato HubSpot	127
Figura 56: Comunicazione personalizzata	128
Figura 57: Workflow semplice HubSpot	130
Figura 58: Workflow strutturato con HubSpot pt. 1	131
Figura 59: Workflow strutturato con HubSpot pt. 2	132
Figura 60: Workflow strutturati con HubSpot pt. 3	133
Figura 61: Sezione Monitora - Social di HubSpot	134

Figura 62: Sezione Analizza Social di HubSpot	134
Figura 63: Crea post social con HubSpot	135
Figura 64: Caso HudaBeauty	149
Figura 65: Caso Salvatore Aranzulla	150
Figura 66: SMI Stefano Guerrera x Pinalli	159
Figura 67: SMI - Benedetta Parodi x Paneangeli	159
Figura 68: Human Brand Martina Strazzer con Amabile	160
Figura 69: Brand Identity Prism, Kapferer	168
Figura 70: Brand Personality	174
Figura 71: Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)	177
Figura 72: Human Brand Model	178
Figura 73: Brunello Cucinelli	184
Figura 74: ClioMakeUpShop	186
Figura 75: Puok Burger	187
Figura 76: Essere umano vs Macchine.....	206
Figura 77: Usi di ChatGPT.....	208
Figura 78: Usi di ChatGPT	209
Figura 79: Usi di ChatGPT	210
Figura 80: Usi di ChatGPT	211
Figura 81: Limiti di ChatGPT	212
Figura 82: Martini & Content Marketing tramite l'IA	213
Figura 83: Mulino Bianco & Content Marketing generato dall'IA	214
Figura 84: Critiche sull' uso dell'IA Caso Mulino Bianco	215
Figura 85: Critiche sull' uso dell'IA Caso Mulino Bianco	215
Figura 86: Critiche sull' uso dell'IA Caso Mulino Bianco	216
Figura 87: Critiche sull' uso dell'IA Caso Mulino Bianco	216
Figura 88: Comunicazioni umane Caso Unieuro	217
Figura 89: Limiti di ChatGPT	218
Figura 90: Un esempio di funnel attività diviso tra human touch & hi tech touch	222
Figura 91: La combinazione perfetta tra macchine ed esseri umani.....	224
Figura 92: Umanità percepita – DEM	230
Figura 93: Autenticità percepita – DEM	232
Figura 94: Autenticità percepita	232

Figura 95: ClioMakeUpShop - Autenticità percepita	232
Figura 96: Antica Pizzeria da Michele - Autenticità percepita	232
Figura 97: Autenticità percepita – DEM a confronto	233
Figura 98: Umanità percepita – Push Notification	233
Figura 99: Pareri dei rispondenti – Push Notification	234
Figura 100: Uso dei chatbot	235
Figura 101: Umanità percepita – ChatBot	235
Figura 102: Umanità – ChatBot	236
Figura 103: Servizio clienti Chatbot vs servizio clienti agente umano	236
Figura 104: Il futuro dei ChatBot	238
Figura 105: Confronto tra strumenti	238
Figura 106: Confronto tra strumenti – Umanità	239
Figura 107: Confronto tra strumenti – Autenticità	239
Figura 108: Esperti vs Non esperti	241
Figura 109: Le DEM degli intervistati	246
Figura 110: Le DEM degli intervistati	246
Figura 111: Età rispondenti	250
Figura 112: Approccio ibrido	251

Ringraziamenti

Finisce un altro percorso, per me utile tanto quanto importante e, con oggi, posso dire di aver capito fin dove può arrivare la forza di volontà e la passione di una persona.

Per questo la mia laurea si configura prima come un traguardo di stima interiore e, solo dopo, come un obiettivo professionale.

Per tali ragioni i miei ringraziamenti non potranno che essere lunghi e dettagliati. D'altronde una tesi di 300 pagine merita un finale degno.

Ringrazio innanzitutto il mio relatore, il *professore Federico Brunetti*, per l'immensa pazienza che ha avuto nel sostenermi in questo percorso di tesi, dovendo affrontare numerose pagine e una tesista un po' troppo esagerata. Ma soprattutto grazie per aver ispirato il mio elaborato grazie al corso di Corporate Identity ed Etica di Impresa, e all'importanza dei temi trattati, come quello dell'umanità.

L'università è un'esperienza stupenda che mi ha permesso di entrare in contatto con nuove persone e con docenti di alto valore, ringrazio a tal proposito anche la *professoressa Paola Signori* per aver dato luogo a un progetto per me importante e per aver creduto fortemente nella nostra proposta, dando a me e al mio gruppo una soddisfazione immensa.

Ringrazio anche *Alberto*, che prima di tutto per me è stato il professore Mariutto, per essere stato sempre disponibile durante le lezioni e per aver sempre risposto tempestivamente alle mie richieste di aiuto, nonostante i suoi mille impegni. E per ultimo, ma non per importanza, lo ringrazio per avermi scelto e accompagnato nel mondo del lavoro, un'opportunità per me fondamentale per crescere e per capire qualcosa in più su me stessa e sul mio futuro.

Ti sarò grata per sempre per aver creduto in me, molto più di quanto non faccia io.

Ma l'università è anche un'esperienza di crescita sociale che mi ha permesso di conoscere degli amici fantastici, quelli di *Casa San Sepolcro*. Loro mi hanno dato un importante insegnamento di vita: mai giudicare dalle apparenze. Non tutti nutrivamo simpatia reciproca all'inizio di questo percorso ma con il tempo abbiamo imparato a conoscerci e ad amarci proprio come una seconda – grande – famiglia. Vi ringrazio perché mi avete fatto

vivere una Verona sotto una prospettiva diversa, più bella e pazza. Come vi ho dedicato qualche tempo fa in un post su Instagram, lo ripeto anche qui, siete stati gli unici a farmi sentire di meno la mancanza di San Martino; questa è una delle dichiarazioni d'amore più belle che io possa fare, chi mi conosce sa.

Ringrazio, poi, le nuove persone che sono entrate a far parte della mia vita da quando lavoro in *Intesys*. Grazie a tutto il *team marketing* che mi ha accolto a braccia aperte e mi ha sempre supportato e sostenuto nella conoscenza di nuove cose, e per aver contribuito anche al mio percorso di tesi, grazie alla loro esperienza e alle loro competenze.

Ringrazio, in particolar modo, *Alice e Alba* che, oltre ad essere dei miei colleghi, sono soprattutto dei miei amici; mi hanno voluta bene fin dall'inizio e mi dimostrano tutti i giorni che, al di là delle mura dell'ufficio, ci sono sempre e comunque.

Oltre le mura dell'ufficio, dell'università e della città, ci sono poi le mura di casa mia a Verona. All'interno di quelle mura ho incontrato *le mie due "coinquiline"*, coinquiline tra virgolette perché per me sono diventate un sinonimo di casa in quanto, ovunque siamo qualsiasi cosa facciamo, con loro io mi sento letteralmente a casa. Grazie a Olga e a Simona dal profondo del mio cuore; per me il trasferimento a Verona è stata una sfida personale perché, essendo la mia prima esperienza fuori ed essendo io una persona molto patriottica, temevo di sentire molto la mancanza di casa mia e di non riuscire ad essere me stessa in una nuova città. Invece Simona e Olga hanno reso tutto più bello e facile, soprattutto hanno fatto in modo che io fossi me stessa al 100%; con loro non c'è imbarazzo, non c'è distanza e hanno fatto davvero di tutto per farmi sentire amata e per alleviare qualsiasi dolore.

Mi hanno dimostrato il loro amore e tutto quello che c'è da dimostrare a partire da piccoli ma importanti gesti, come quando Simona torna a casa e mi porta i miei biscotti preferiti, o come quando Olga mi sbuccia i pomodori (chi mi conosce sa), o come quando mi fanno trovare il piatto pronto a tavola quando finisco di lavorare o quando sono troppo stanca. Tutte queste sono piccole attenzioni che di solito ognuno di noi riceve da una mamma o dalla più cara persona, ma io ho avuto la fortuna di trovarle nelle mura di casa mia e non in una, ma in ben due persone che letteralmente h24 fanno sì che Casa sia davvero Casa.

Due persone che mi amano come se ci conoscessimo da una vita; grazie perché senza di voi sarei scappata via da questa città alla prima difficoltà.

Al di fuori di Verona, di questa fantastica città che mi ha accolto e continuerà ad accogliermi, ho tutta una vita giù alla quale non potrò mai rinunciare e che resterà la cosa più importante per me: in questa vita fanno parte i miei genitori e la mia famiglia e i miei più cari amici.

Mamma e Papà, ancora una volta grazie per aver avuto pazienza con me, per non aver fatto domande e per essere stati dei genitori perfetti, per aver permesso che io potessi fare un'esperienza fuori, per avermi supportato economicamente, moralmente e soprattutto per aver avuto fiducia in me senza mai battere ciglio. Ogni volta che ho trascorso momenti tristi bastava una videochiamata per rassicurarmi, avete fatto tanti sacrifici per far sì che io conducessi una bellissima vita anche a distanza. Ho spezzato il vostro cuore partendo per Verona e lasciando casa giù vuota, ma voi avete nascosto la vostra tristezza e avete messo la mia felicità al primo posto; anche quando Belfa è andato via, io non ho compreso il vostro dolore pensando solo alla mia sofferenza, voi mi avete capita e avete fatto di tutto per nascondere le vostre lacrime e asciugare le mie. Grazie per avermi trasmesso i vostri valori, perché sono quelli che mi faranno brillare nella vita, e non le competenze sul lavoro, grazie perché se oggi sono circondata da persone sincere e se ho amicizie solide da più di 20 anni è merito dei vostri insegnamenti: tutta la mia vita è dedicata a voi.

A mia cugina Roberta e a mio cugino Lorenzo; amici, parenti e compagni di bevute. Grazie a voi e ai nostri momenti di svago che hanno alleviato i miei momenti grigi; grazie per la vostra carica di energia e di fiducia in se stessi che mi avete trasmesso in questi anni; grazie per la compagnia, per le sigarette fumate insieme, per le chiacchiere e per tutti i momenti “sammartinesi” condivisi, per i momenti familiari dove ci sostenevamo a vicenda; grazie per avermi sempre supportato e per aver avuto pazienza con il mio caratteraccio. Vi voglio bene.

A tutta la mia famiglia numerosa, e alle mie nonne fantastiche (più bonus Zia Liviella) che mi guardano ogni giorno con orgoglio e con gli occhi pieni di gioia, che sono fieri di me in modo passionato al di là dei traguardi universitari e professionali; voglio dire grazie perché tutto questo oggi è soprattutto merito vostro

Perno centrale della mia esistenza e ragione dei miei più sinceri sorrisi, le mie più care amiche, Rita Valentina e Miriam, che da più di dieci anni a questa parte sono la più grande costante e conferma di tutta la mia vita.

Mimi, in questi due anni io e te abbiamo avuto poco modo di vederci; la distanza fisica, tra la mia partenza a Verona e il tuo Erasmus, è aumentata ma la mia più grande conferma è che ogni volta che ci sentiamo e ogni volta che ci vediamo è come se fossimo sempre vicine. Ricordo che in triennale, il giorno prima di ogni esame venivi a casa mia a consolarmi; oggi in magistrale sei stata un'altra presenza fondamentale perché eri sempre lì, pronta a rassicurarmi e a darmi tutta la forza necessaria. La tua calma, pazienza, intraprendenza e indipendenza sono per me fonte di stima, e seppur tu sia anche un po' apatica so benissimo cosa ci lega, per questo non ti faccio tante "smancerie", ma ti dico solo: ci vediamo presto, io e te, come solo noi sappiamo.

Vale, il nostro rapporto è speciale fin da quando facevamo le scuole medie e la nostra amicizia a distanza è sempre stata un vanto e mai un limite. Tu sei la prima persona che penso e a cui scrivo appena mi succede la minima cosa: un litigio con qualcuno, una difficoltà a lavoro, un pensiero, una battuta, un gossip. Sei l'unica persona a cui riesco ad ammettere i miei limiti, e sei colei che sa davvero ogni volta che sono stanca, siccome preferisco non ammetterlo mai davanti a nessuno, e davanti a nessuno voglio abbassare le mie difese, ma con te non ne ho bisogno perché mi fai sentire protetta. Tu sei la mia chat fissata in alto su WhatsApp, cosicché anche quando non stiamo parlando sembri comunque più vicina. Tu sei tutte le canzoni belle che ascolto e la persona a cui penso quando le ascolto. Il mio viaggio qui a Verona ci ha avvicinate anche fisicamente, e anche qui hai dimostrato di amarmi venendo sempre tu da me. Il tuo supporto in tutta la mia vita è stato essenziale per superare alcuni momenti brutti, ma sei anche quella persona a cui penso quando ricordo i miei momenti felici, perché se erano felici evidentemente tu eri coinvolta. Sono certa che se leggesti questi ringraziamenti tra 30 anni, nulla sarebbe cambiato e ogni parola avrebbe lo stesso valore.

Rita, pazza irrimediabilmente pazza e lagnosa Rita. Che dire di te, mentre scrivo questi ringraziamenti ho giusto 35 messaggi tuoi su WhatsApp da leggere, sicuramente audio in cui ti lamenti per il freddo, o del tipo della caldaia che non ancora arriva, o anche se tu fossi alle Maldive, comunque, avresti di cosa lamentarti. Ma sei così, e io non ti posso immaginare diversamente – purtroppo. Forse mentre leggerai questi ringraziamenti penserai due cose: “Ma questa le virgole le sa usare? Due lauree ma la punteggiatura la abbiamo lasciata a casa!” – e c’hai ragione pure tu! – e la seconda è – scritta in italiano ma tu la penserai in dialetto – “Sei proprio tutta la mia vita”. E infatti è vero, sei tutta la mia vita, non solo in senso metaforico ma anche in senso realistico dato che, purtroppo e per fortuna, ci conosciamo letteralmente dal giorno 0. Pur non avendoti mai conosciuta, qui a Verona tutti sanno di te, sei il mio argomento fisso, perché non ricordo un secondo dalla mia nascita in cui tu non ci sei stata. Temevano la separazione al liceo, poi abbiamo temuto quella della triennale con te che ti sei trasferita a Napoli, e poi ci spaventava la lontananza quando mi sono trasferita qui a Verona; ma la verità è che in cuor nostro abbiamo sempre saputo che non c'era proprio nulla da temere. Giuro non è per pigrizia, ma per il nostro rapporto devono ancora inventarlo un vocabolario adatto a spiegarne la profondità. È qualcosa che gli altri non hanno e che non potranno mai capire, per questo custodisco, con gelosia e tra le righe della mia consapevolezza, la nostra magia. Per sempre.

A Sara, ai "ragazzi della classe", a San martino, alla gente di San Martino e a tutti i miei amici "diggiù": grazie perché il ricordo del bel paesello mi porta sempre a impegnarmi di più, con la speranza un giorno di poter tornare e contribuire a farlo splendere e per splendere insieme a voi.

No, non ti avevo dimenticato, ma per te custodisco sempre il posto più importante, quello più vicino al traguardo, perché i miei traguardi li condivido con l'unica persona che li ha raggiunti di fianco a me: grazie a mio fratello Francesco che, con il passare degli anni, continua ad essere il mio più grande esempio di vita, professionalmente e come essere umano. Sei tutta la mia forza, ti amo.

Grazie a me, alle mie notti insonni, alla mia determinazione e alla mia propensione al sacrificio, oggi posso dire di essere davvero fiera di me. E non c'è laurea che tenga dinanzi a questo traguardo.