

Umano ma non troppo. Il business marketing nell'era dell'AI generativa

di Andrea Lanza, Salvatore Iritano*



Tra rischi paventati e auspicate opportunità le applicazioni di IAG stanno interessando molto rapidamente le discipline manageriali e, in particolare, il Business Marketing. L'interazione umana, in questo ambito, è ancora molto presente e questo comporta, da un lato, la limitazione degli aspetti potenzialmente più minacciosi e, dall'altro, la possibilità di sfruttare al meglio i vantaggi delle nuove tecnologie.

La prorompente diffusione a partire dagli ultimi mesi del 2022¹ degli applicativi di Intelligenza Artificiale Generativa (di seguito IAG) – di cui ChatGpt è probabilmente il rappresentante più noto, ma non il solo (si veda l'appendice per un sintetico elenco dei più utilizzati software IAG) – ha innescato una serie di riflessioni sia tra studiosi ed esperti sia tra utilizzatori più o meno addentro alla materia.

In particolare, tali riflessioni spaziano dall'iniziale sorpresa per la rapida profondità di analisi di tali software abbinata alla loro capacità di spaziare virtualmente su qualsiasi tema dello scibile umano, alla successiva preoccupazione per le ripercussioni che tali applicativi stanno avendo (e si teme possano avere sempre più) sulle professioni, sulle competenze e sul mondo del lavoro in generale (Carlson *et al.*, 2023).

Per quanto concerne l'ampio scenario delle discipline manageriali, tra le aree di competenza interessate dall'impatto della IAG vi è senza dubbio quella relativa al Business Marketing (BM), per due ragioni principali: la facilità di reperire sul web esempi di soluzioni

* **Andrea Lanza** è Professore Ordinario di Organizzazione e Strategie all'Università della Calabria e Docente di Marketing & Sales in SDA Bocconi School of Management.
Salvatore Iritano è CEO di Revelis.

da cui attingere contenuti e una letteratura pressoché illimitata e in continua evoluzione a cui fare riferimento come benchmark di «allenamento» per gli algoritmi sottostanti alla stessa IAG.

Ma se tali aspetti, prima o poi, finiranno per riguardare tutte (o quasi) le aree disciplinari del management (Miric *et al.*, 2023), tra studiosi, manager e *practitioner* ci si interroga se il BM in virtù della sua componente *human-to-human*, non possa invece limitare la minaccia della IAG e se non riesca addirittura a ribaltare a proprio vantaggio le potenzialità inesplorate di tale nuova tecnologia.

Il BM richiede infatti ancora una buona dose di interazione umana, specie nelle relazioni a elevato valore aggiunto, dove l'oggetto della fornitura è quasi sempre complesso per motivi di contenuto, personalizzazione, configurazione del prezzo e servizi post-vendita (Lanza, 2019). La questione, pertanto, si trasforma da un caso di conflitto tra competenze umane e soluzioni tecnologiche a uno di complementarità tra le stesse.

In sostanza, i Business Marketer potranno e dovranno convogliare il potenziale creativo della IAG e sfruttarla a proprio vantaggio per migliorare sia la definizione della proposta di valore sia la performance complessiva, specie per quanto concerne il monitoraggio dell'esperienza d'uso di prodotti e servizi.

Lo scenario competitivo per il BM, in ogni caso, rimane di tipo schumpeteriano, ossia caratterizzato da ondate di nuove competenze e nuovi servizi che nel tempo tenderanno a sostituire quelli esistenti ma, nel contempo, emergeranno nuove opportunità, nuovi mercati e nuova occupazione, così come è stato nelle tre precedenti rivoluzioni industriali (Lanza, 2019).

Nei paragrafi seguenti, al fine di delineare con maggiore precisione quali sono le opportunità che si prefigurano e i rischi che le accompagnano, vengono descritte sinteticamente le caratteristiche della IAG; successivamente, viene offerta una disamina delle principali funzionalità e della loro contestualizzazione in ambito Business Marketing; infine, sono riportate alcune considerazioni riguardanti le implicazioni di medio termine per i processi di Business Marketing, ma non solo, con l'enunciazione di alcune riflessioni prospetticamente favorevoli per lo sviluppo dei processi innovativi in particolare, e per la presenza umana nei processi aziendali a diversi livelli.

LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLA IAG

Al fine di comprendere come le soluzioni di IAG si interfacciano con i processi manageriali, e con quelli di marketing in particolare, di seguito viene proposta una rapida rassegna delle tecnologie sottostanti alla stessa IAG e, successivamente, è offerta una sintetica disamina degli ambiti applicativi relativi al BM.

Le tecnologie IAG. Le tecnologie IAG rappresentano una classe di algoritmi e modelli che consentono, attraverso un computer e gli appositi software, di generare dati e contenuti originali in modo creativo e realistico. Questi modelli sono basati sull'apprendimento automatico e sfruttano reti neurali profonde per generare testo, immagini, audio e video che, all'apparenza, sembrano essere stati creati da esseri umani (Carlson *et al.*, 2023; Peres *et al.*, 2023). Le principali tecnologie IAG includono le reti neurali generative, le reti avversarie generative (GAN) e le reti di trasformatori. Vediamo come queste tecnologie possono portare benefici nel campo del BM digitale e come possono essere utilizzate, fornendo alcuni casi applicativi.

- **Reti neurali generative.** Sono un tipo di rete neurale che mira a generare dati simili a quelli presenti nel set di addestramento. Sono spesso utilizzate per generare testo, immagini o suoni basati su dati di input specifici. Nel marketing digitale queste reti possono essere utilizzate per la generazione di contenuti creativi e personalizzati, come messaggi pubblicitari o descrizioni di prodotti unici. Per esempio, nel settore della moda, un'azienda potrebbe utilizzare reti neurali generative per creare descrizioni di prodotti accattivanti e originali per ciascun articolo nel suo catalogo.
- **Reti Avversarie Generative (GAN).** Le GAN sono costituite da due reti neurali che lavorano insieme in modo competitivo: il generatore e il discriminatore. Il generatore crea dati sintetici, mentre il discriminatore cerca di distinguere tra i dati sintetici e quelli reali. L'obiettivo è che il generatore diventi sempre più bravo a ingannare il discriminatore. Nel marketing digitale, le GAN possono essere utilizzate per creare immagini, video o audio realistici che possono essere utilizzati in campagne pubblicitarie o contenuti per il pubblico. Per esempio, un tour operator potrebbe utilizzare le GAN per creare immagini attraenti di destinazioni turistiche, al fine di promuovere e differenziare adeguatamente i numerosi pacchetti disponibili.
- **Reti di trasformatori.** Le reti di trasformatori sono una tecnologia di IAG basata su un'architettura di rete neurale molto potente e flessibile, spesso utilizzata per il riconoscimento del linguaggio naturale e la generazione di testo. Grazie alla loro capacità di catturare contesti e relazioni complesse nel testo, le reti di trasformatori possono essere utilizzate nel marketing digitale per generare contenuti scritti di alta qualità, come articoli di blog, email marketing e post sui social media. Per esempio, un'azienda di e-commerce potrebbe utilizzare una rete di trasformatori per generare automaticamente descrizioni di prodotti ben scritte e coinvolgenti per il proprio sito web.

In termini applicativi, è possibile svolgere in modo immediato e con risultati molto spesso non distinguibili rispetto alle competenze umane (Carlson *et al.*, 2023; Gao *et al.*, 2023) una serie di funzioni e attività che, a oggi, compongono il set di competenze di livello medio-avanzato delle persone che operano in ambito marketing-comunicazione. Di seguito viene proposto come esempio un set di tali attività.

Generazione di contenuti scritti o video. Con riferimento a tali aspetti, si può chiedere attraverso un linguaggio naturale di:

- *trovare idee per contenuti specifici, basate su una serie di parole chiave o argomenti.* Per esempio, si potrebbe chiedere a ChatGPT (o IAG equivalente): «dammi cinque idee per i post del nostro blog su come sviluppare azioni di marketing in un futuro senza cookie»;
- *creare immagini e video.* Per esempio, si potrebbe chiedere a Dall-E (o IAG equivalente): «crea tre immagini rapide e adatte al nostro contesto da utilizzare nei nostri post su blog e social media».

Svolgere analisi di grandi basi dati (Data Analytics). Per quanto concerne questa area di attività si possono utilizzare strumenti di IAG per:

- *analizzare automaticamente, tramite analisi di clustering, dati non strutturati quali, per esempio, le risposte di sondaggi con domande a risposta aperta.* Richiesta: «analizza i dati non strutturati per identificare categorie, temi, classifiche riguardanti la nostra categoria di prodotto»;
- *ottenere reportistiche che sintetizzano i contenuti di vari siti.* Richiesta: «raccogli e analizza ricerche/dati da varie fonti per supportare la seguente tesi (ossia, il contenuto su cui si sta scrivendo)»;
- *analizzare la home page di un concorrente per produrre un elenco di parole chiave o chiedere di identificare gruppi di argomenti per i quali ricercare lo*

sviluppo di nuovi contenuti. Richiesta: «analizza i contenuti esistenti (comprese le pagine web) per suggerire variazioni di parole chiave e gruppi di argomenti».

In estrema sintesi, attraverso l'applicazione della IAG al BM digitale è possibile svolgere una serie articolata di attività specialistiche, quali:

- *generazione di contenuti scritti:* un'azienda può utilizzare una rete di trasformatori per generare automaticamente articoli, post sui blog e contenuti per newsletter personalizzati per ciascun segmento di pubblico;
- *generazione di recensioni e testimonianze:* le reti neurali generative possono essere utilizzate per generare recensioni e testimonianze di prodotti fittizie ma realistiche. Queste testimonianze possono essere utilizzate per fornire *social proof* e aumentare la fiducia dei potenziali clienti nei confronti di un prodotto o di un servizio;
- *creazione di immagini e video:* un'azienda può utilizzare le GAN per generare immagini relative alla futura esperienza d'uso, al fine di creare e presentare nuovi concept e nuove versioni di un prodotto o di un software e farne apprezzare le performance potenziali;
- *creazione di loghi e design grafici:* le GAN possono essere utilizzate per creare loghi e design grafici originali e unici, consentendo alle aziende di sviluppare un'identità visiva distintiva e che conquisti la preferenza degli influenzatori nel processo decisionale.
- *chatbot personalizzati:* le reti neurali generative possono essere utilizzate per creare chatbot più avanzati e personalizzati, in grado di rispondere in modo naturale e coinvolgente alle domande dei clienti, specie dei clienti interni alla struttura d'acquisto in ambito b2b;
- *storytelling interattivo:* le GAN possono essere utilizzate per creare esperienze di storytelling interattive e coinvolgenti, in cui il cliente e la struttura dedicata all'acquisto in ambito BM può interagire con personaggi generati dall'IA per scoprire storie uniche;
- *data analytics:* le generative AI possono essere impiegate per analizzare grandi quantità di dati e identificare modelli e tendenze nascoste. Queste analisi possono fornire informazioni preziose sul comportamento del cliente business e sulle preferenze del suo mercato a valle.

In termini di ricadute per i processi di marketing, ma direttamente osservabili su tutta la dinamica gestionale, attraverso la IAG sarà, pertanto, possibile ottenere in tempi virtualmente immediati una serie di risultati molto importanti, quali per esempio:

- *la personalizzazione del contenuto:* l'IAG consente di generare contenuti altamente personalizzati in base



ai dati e alle preferenze del cliente business, aumentando l'efficacia delle campagne di marketing e migliorando il processo di acquisto e l'esperienza d'uso, poiché permette di allineare con maggiore efficacia aspettative pre-acquisto e risultati post-vendita;

- *miglioramento dei processi creativi e innovativi*: le tecnologie IAG possono generare contenuti originali e creativi, aiutando le aziende a distinguersi dalla concorrenza e a sviluppare strategie di business marketing uniche rispetto all'effettivo contesto competitivo;
- *semplificazione dei processi*: con l'utilizzo di tali tecnologie, molte attività di marketing considerate basiche, ma che richiedevano tempo e risorse umane, possono essere velocizzate e semplificate, consentendo alle persone di concentrarsi su altre attività a maggior valore aggiunto;
- *riduzione dei costi*: la semplificazione dei processi e la generazione di contenuti possono aiutare a ridurre i costi di produzione e distribuzione dei contenuti stessi, dei materiali e delle risorse dedicate alle attività basiche di marketing.

Dalla pur succinta disamina delle attività che è possibile svolgere in modo adeguato e accurato attraverso un applicativo IAG emerge con chiarezza come tale categoria di strumenti rappresenti un notevole e immediato contributo allo svolgimento delle attività di medio contenuto manageriale, le cui implicazioni principali si manifestano a due livelli. Il primo riguarda i processi decisionali, attraverso la possibilità di accedere virtualmente allo stato dell'arte della materia oggetto di analisi e decisione e, quindi, di prendere decisioni molto più informate e corroborate da evidenze esaurienti e aggiornate. Il secondo, forse meno immediato ma probabilmente più importante, è il processo di confronto e apprendimento continuo che le organizzazioni potranno fare, in modo immediato, circa la propria dotazione di competenze e know-how; in sostanza, dopo aver rivolto alla IAG una specifica richiesta e averne ottenuto la risposta accurata e soddisfacente in pochi secondi, la domanda che implicitamente manager e addetti si rivolgeranno è se avrebbero saputo redigere la stessa analisi e, anche in caso di risposta affermativa, se si sarebbe saputo svolgere quel task nei pochi secondi in cui lo ha svolto la IAG. Se la risposta alla prima domanda può in molti casi essere positiva, certamente non altrettanto potrà essere detto con riferimento alla seconda. Su questo non vi è dubbio.

LE RICADUTE E LE OPPORTUNITÀ PER IL BM

Le riflessioni sopra riportate, naturalmente, non riguarderanno solo il BM ma, a tendere, probabilmente tutte le aree dello scibile umano (e non solo quelle di area manageriale, quindi).

Tuttavia, in questa sede si approfondisce l'analisi con particolare riferimento al BM per via della sua peculiare e, suggeriamo, insostituibile componente *human-to-human* che lo rende un ambito peculiare di riflessione.

Ciò non vuol dire, naturalmente, che il BM rimarrà completamente immune dalle influenze e dalle implicazioni della IAG. Di seguito, pertanto, vengono esaminate alcune aree di azione manageriale in ambito BM, su cui è possibile identificare il contributo dell'intelligenza artificiale:

- un primo intervento riguarda la possibilità svolgere un benchmarking accurato relativamente alla propria *value proposition* e, se necessario, intervenire preventivamente con opportune modifiche, senza aspettare il feedback (specie se non favorevole) di distributori e clienti intermedi;
- attraverso tali strumenti è poi possibile focalizzare con maggiore efficacia e tempestività le campagne di Social Media Marketing e agire con maggiore rapidità in ragione dei feedback ottenuti;
- inoltre, grazie alla IAG si può ottenere una migliore definizione delle campagne di Prospect e Lead Generation, con le conseguenti ricadute positive in termini di margini commerciali, oltre che di fatturato;
- a valle di questi già notevoli contributi, ne deriva una maggiore capacità di focalizzare e allineare gli investimenti in business e trade marketing, così da ottimizzarli e renderli più mirati rispetto agli obiettivi promozionali, distributivi e commerciali (ossia, con riferimento a comunicazione, presenza sui canali e fatturato);
- oltre a tutto questo, sarà anche possibile migliorare l'efficienza e l'efficacia relativamente ad attività specifiche e puntuali, quali per esempio, ottimizzare la partecipazione a eventi promozionali e fieristici di settore.



La disamina dalle opportunità connesse agli utilizzi della IAG nei processi di BM fa emergere, pertanto, un ventaglio di vantaggi e di benefici che, al netto dei costi di apprendimento inevitabili per qualsiasi azienda, non potrà che migliorare le performance manageriali in ambito b2b.

RIFFLESSIONI CONCLUSIVE

Alla luce di quanto osservato finora, pare opportuno svolgere alcune riflessioni conclusive circa le implicazioni per il BM e per il management in generale. In termini complessivi, è molto probabile che la diffusione della IAG porti notevoli benefici ai processi manageriali, per le seguenti ragioni:

- in prima battuta, anche se gli applicativi di IAG offrono soluzioni che sembrano sostituire il ruolo di alcune figure umane nei processi di BM, in realtà si tratta di un lavoro preparatorio, in vista di un successivo momento attuativo (Davenport e Dreyer, 2018). La IAG dice alle persone che cosa fare, ma non potrà passare all'azione e suggerire anche come fare. In sostanza, quanto più si utilizza la IA Generativa, tanto più servono persone che svolgano il lavoro di rifinitura «dell'ultimo miglio» per poter prendere determinate decisioni, per cui si può desumere che quanto più la IA Generativa produce soluzioni in autonomia sostituendo un lavoro preparatorio, tanto più servirà un lavoro qualificato di rifinitura finale delle possibili alternative; in sintesi, *quanto più lavoro viene sostituito prima, tanto più lavoro è necessario per valutare e scegliere tra le numerose alternative e per mettere poi in atto la soluzione identificata*.
- inoltre, la diffusione degli strumenti di IAG produce una conoscenza codificata e diffusa e quanto più la conoscenza diventa codificata e accessibile in rete (testi, suoni e immagini), tanto più diventa sofisticato

e tacito il momento decisionale successivo (spesso di gruppo), trattandosi di un lavoro sensibile che sappia tenere conto di dinamiche contestuali a livello organizzativo e settoriale (Iansiti e Lakhani, 2020), ne deriva che quanto più la IAG configura, assembla e produce conoscenze codificate disponibili in rete, tanto più serviranno persone con competenze tacite di livello superiore a fare un lavoro di analisi interna e posizionamento esterno; in sintesi, *quanto più crescerà la conoscenza codificata, tanto più diventerà importante la conoscenza tacita locale e contestuale*.

- Infine, una terza area riguarda le modalità con cui viene proposta e diffusa l'innovazione nei diversi mercati. Si fa spesso riferimento, a titolo di esempio, alla IAG come entità capace di creare un nuovo articolo (giornalistico o scientifico), o una nuova canzone, o un tema per una campagna di marketing, setacciando tutto quello che è disponibile in rete. Tuttavia, spesso le innovazioni hanno un carattere discontinuo, divergente e disruptive, che si separa dal *mainstream* e che spesso, quando vengono proposte per la prima volta, vengono scartate dagli esperti². Pertanto, quanto più la IAG proporrà innovazione continua e in linea con il passato, tanto più diventerà importante l'elemento umano fuori dagli schemi, l'outsider che non si ferma ai primi insuccessi (Cattani, Ferriani, Lanza, 2017); in sintesi, *quanto più crescerà il lavoro innovativo incrementale dalla IAG, tanto più diventerà importante la capacità umana di intuizione creativa e di pensiero fuori dagli schemi*.

Naturalmente, al momento della redazione di questo saggio, ci troviamo agli albori della diffusione degli strumenti di IAG e, comprensibilmente, le riflessioni relative alle implicazioni, e alle conseguenti minacce e opportunità, scontano necessariamente i limiti di tale stato di cose³. Tuttavia, come per tutte le condizioni sfidanti che connotano il management (e più in generale, l'impresa in qualsivoglia sfera dell'agire umano), gli applicativi di IAG rappresenteranno un momento fondamentale di transizione schumpeteriana il cui saldo, è da auspicare, tanto più sarà positivo quanto più si sapranno utilizzare tali applicativi in modalità creativa, innovativa e orientata alla generazione di valore per i clienti intermedi e finali.

APPENDICE

Di seguito, si propone un elenco di alcuni dei *tool* più diffusi in ambito IAG:

- ChatGPT: è un chatbot basato su intelligenza artificiale e apprendimento automatico sviluppato da OpenAI specializzato nella conversazione con un utente umano. La sigla GPT sta per Generative Pre-trained Transformer, una tecnologia nuova applicata al *machine learning*;



- DALL-E: è un modello di IAG sviluppato da OpenAI focalizzato sulla generazione di immagini. Può essere utilizzato per creare immagini creative e originali per campagne pubblicitarie e contenuti visivi;
- RunwayML: è una piattaforma che offre una varietà di modelli di Generative AI, tra cui GAN e reti neurali generative, che possono essere utilizzati per creare contenuti visivi, testi e altro ancora nel marketing digitale;
- Frase.io: è una piattaforma che utilizza modelli di Generative AI per generare automaticamente contenuti scritti, come articoli di blog e descrizioni di prodotti, aiutando le aziende a ottimizzare la loro strategia di contenuti;
- PromoRepublic: è uno strumento di marketing sui social media che utilizza Generative AI per generare e suggerire idee di post, immagini e contenuti da condividere su diverse piattaforme di social media;
- Xen AI: è un'applicazione di Generative AI che può essere utilizzata per creare annunci pubblicitari personalizzati e creativi per diversi canali di marketing;
- BotPress: è una piattaforma di chatbot open-source che utilizza Generative AI per creare chatbot avanzati e altamente personalizzati per l'interazione con i clienti;
- Videocommerce: è uno strumento che utilizza Generative AI per creare video di prodotti personalizzati per l'e-commerce, aiutando le aziende a migliorare le conversioni e l'engagement.

¹ Il numero di aziende a livello mondiale che si è dotato di pacchetti software specifici per accedere ad applicativi come ChatGPT, o simili, è cresciuto come volume totale di oltre tredici volte (ossia del 1310 per cento) tra novembre 2022 e maggio 2023 (fonte: Databricks).

² Si pensi all'innovativo aspirapolvere creato da James Dyson, o alle calze contenitive Spanx create da Sara Blakely, o al Miracle Mop (noto in Italia come Mocio) creato da Joy Mangano.

³ Si veda, al riguardo, «ChatGPT Inc.», The Economist, 1 luglio 2023, pp.48-50, <https://www.economist.com/business/2023/06/25/our-early-adopters-index-examines-how-corporate-america-is-deploying-ai>

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Carlson, K., Kopalle, P. K., Riddell, A., Rockmore, D., & Vana, P. (2023), «Complementing human effort in online reviews: A deep learning approach to automatic content generation and review synthesis», International Journal of Research in Marketing, 40(1), 54-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.02.004>
- Cattani, G., Ferriani, S., Lanza, A. (2017), «Deconstructing the Outsider Puzzle: The Legitimation Journey of Novelty», Organization Science, 28(6):965-992. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1161>
- Davenport T.H. e Dreyer, K.J. (2018), «AI will change radiology but it won't replace radiologists», Harvard Business Review, 27 marzo, <https://hbr.org/2018/03/ai-will-change-radiology-but-it-wont-replace-radiologists>
- Databricks, (2023), Report. 2023 State of Data + AI.
- Gao, C. A., Howard, F. M., Markov, N. S., Dyer, E. C., Ramesh, S., Luo, T., & Pearson, A. T. (2022), Comparing scientific abstracts generated by ChatGPT to original abstracts using an artificial intelligence output detector, plagiarism detector, and blinded human reviewers. *bioRxiv* 2022.12.23.521610. doi: 10.1101/2022.12.23.521610
- Iansiti, M., Lakhani, K.R., (2023), Competing in the age of AI, Harvard Business Review Press, Cambridge (Ma).
- Lanza, A. (2019), Creare valore per i clienti business, Milano, Egea.
- Miric, M., Jia, N., & Huang, K. G. (2023), «Using supervised machine learning for large-scale classification in management research: The case for identifying artificial intelligence patents», Strategic Management Journal, 44(2), 491-519, <https://doi.org/10.1002/smj.3441>
- Mondal, S.; Das, S.; Vrana, V.G. (2023), «How to Bell the Cat? A Theoretical Review of Generative Artificial Intelligence towards Digital Disruption in All Walks of Life», Technologies, 11, 44 (<https://doi.org/10.3390/technologies11020044>)
- Peres, R., Martin Schreier, M., Schweidel, D., Sorescu, A. (2023), «On ChatGPT and beyond: How generative artificial intelligence may affect research, teaching, and practice», International Journal of Research in Marketing, Volume 40, Issue 2, 269-275.

IN SINTESI

- Pur rimanendo un ambito fortemente caratterizzato da dinamiche *human-to-human*, il BM si dovrà confrontare in maniera sempre più pressante con le applicazioni IAG.
- Le principali applicazioni IAG sono in grado di valorizzare alcuni processi di BM, accelerandoli, limitandone i costi e favorendo un circolo virtuoso di apprendimento continuo.
- È altamente probabile che, se opportunamente gestita, l'interazione tra IAG e *human-to-human* si riveli particolarmente vantaggiosa, soprattutto in termini di apprendimento; quanto più si domineranno le tecnologie, tanto più sarà possibile trarne beneficio.