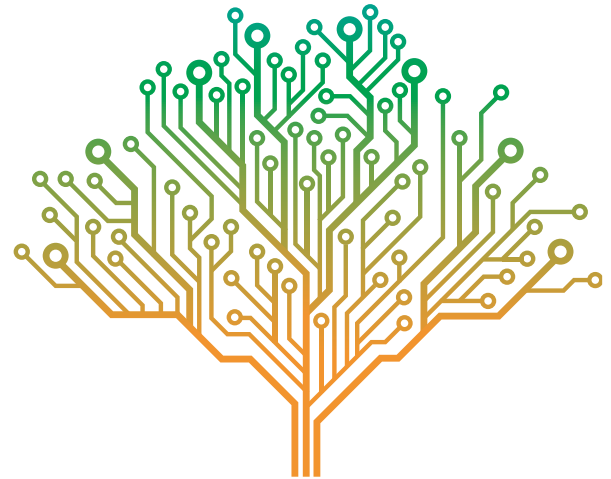


Il marketing fra digitale e sostenibilità



Alla luce dell'intersezione fra sostenibilità, trasformazione digitale e centralità del cliente, l'articolo evidenzia la necessità di ripensare al concetto di valore e alle strategie aziendali. Le principali tematiche affrontate includono il marketing ecosistemico e le strategie digitali orientate al cliente, mediante le quali promuovere pratiche di marketing responsabili e ottimizzare le interazioni, facendo leva sulle straordinarie potenzialità dei *big data* e dell'intelligenza artificiale. Inoltre, si evidenzia il ruolo centrale del *purpose marketing* nel favorire la sostenibilità e il rispetto dei valori sociali, contribuendo così al benessere collettivo e al rafforzamento delle relazioni di mercato nell'ottica della *customer centricity*.

SOSTENIBILITÀ//TRASFORMAZIONE DIGITALE//CREAZIONE DI VALORE//MARKETING ECOSISTEMICO//CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING



BRUNO BUSACCA

è professore ordinario presso il Dipartimento di Marketing e Dean for Development and Alumni Engagement dell'Università Bocconi di Milano.

GIUSEPPE BERTOLI

è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Brescia.

Sostenibilità e trasformazione digitale rafforzano la centralità della creazione di valore, tema da tempo approfondito dagli studi manageriali, evidenziando la necessità di un sostanziale ripensamento sia dello stesso concetto di valore sia dei comportamenti dai quali tale valore dipende. Per quanto concerne il primo aspetto, nella concezione sistemica l'impresa è un istituto duraturo, la cui finalità può essere ricondotta alla "continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico" (Guatri e Vicari 1994, p. 79). Ora, la sfida della sostenibilità impone di subordinare tale capacità auto generativa a un ampliamento del concetto di valore, considerando non solo la

tradizionale dimensione economica, ma anche quella sociale e quella ambientale, secondo la cosiddetta *triple bottom line* (Elkington, 1997). Questo in una prospettiva circolare, volta a evidenziare la reciprocità e le sinergie che legano sostenibilità e successo economico.

In relazione al secondo aspetto, la rivoluzione digitale ha ridefinito la struttura e i meccanismi competitivi di molti settori, ne ha creati di nuovi, ha abbattuto le barriere geografiche e attivato processi di convergenza intersettoriale, dando origine a “meta-mercati” e a un confronto fra ecosistemi formati da reti di imprese (basti pensare al confronto fra l’ecosistema iPhone e quello Android). Parallelamente, l’incremento esponenziale delle informazioni disponibili, la condivisione delle esperienze di consumo, e la progressiva riduzione delle asimmetrie informative hanno sensibilmente accresciuto l’*empowerment* dei consumatori, generando un’esplosione di dati in ordine a preferenze, interessi, atteggiamenti, scelte e comportamenti individuali.

In sintesi, la digitalizzazione trasforma relazioni, processi, prodotti, strumenti di analisi, rendendo possibile quell’*innovazione continua* fondamentale per affrontare con successo il suddetto ampliamento del concetto di valore, perseguendo – con un orizzonte di lungo periodo, in condizioni di economicità e, ancora una volta, secondo logiche di circolarità – obiettivi quali la riduzione dell’inquinamento ambientale, del riscaldamento globale, delle disuguaglianze sociali, unitamente all’incremento del benessere, della cultura, della tolleranza. Naturalmente, lo straordinario potenziale innovativo creato dalle forze in esame interessa tutte le discipline di management e in particolare il marketing. Riprendendo alcune considerazioni avanzate in un nostro recente lavoro (Busacca e Bertoli, 2023), questa disciplina è infatti chiamata a rispondere a molteplici istanze, fra le quali:

- arricchire la classica sequenza “analisi-strategie-decisioni operative” con una prospettiva *process-based*, per giungere a una visione sistemica e

relazionale, capace di integrare il cliente stesso, i fornitori e la rete delle alleanze strategiche in una vera e propria “costellazione del valore”;

- stimolare il cambiamento culturale e di orizzonti necessario per presidiare le nuove dimensioni di performance, creando coinvolgimento sulle tematiche sociali e ambientali, misurandone l’impatto sulla domanda e comunicando l’impegno della propria marca in questa direzione;
- promuovere, *in primis* all’interno dell’impresa, la centralità del cliente come filosofia aziendale.

Al loro esame sono dedicate le pagine seguenti.

IL MARKETING ECOSISTEMICO

Nelle economie avanzate, le nuove tecnologie digitali hanno innescato una serie di profondi cambiamenti nei meccanismi concorrenziali e nei comportamenti di consumo, che interessano la gestione di tutte le funzioni aziendali. Con specifico riferimento al marketing, tali tecnologie esercitano un impatto articolato, che interessa almeno quattro ambiti distinti di innovazione (Hoffman et al. 2022, cit. in Dholakia e Brown, 2022):

- lo sviluppo di nuove forme di interazione fra consumatori, imprese e istituzioni;
- l’acquisizione di dati che supportano nuovi metodi analitici e interpretativi;
- l’utilizzo di nuovi strumenti e tecniche per la promozione e la vendita di beni e servizi (social media, sistemi di video conferenza, chatbots ecc.);
- la definizione di nuovi framework concettuali per la gestione delle sfide emergenti, ad esempio l’articolazione dei *platform building blocks* (*transaction*, *community*, ecc.) correlati agli obiettivi di consumo (*commercial exchange*, *social exchange*, ecc.) (Wichmann et al. 2022).

Tutto ciò si riflette, inevitabilmente, in un cambiamento della concezione della disciplina

del marketing. Alla classica visione funzionale (focalizzata sulla sequenza “analisi-strategie-decisioni operative”) e di processo (incentrata sulle attività di comprensione, realizzazione, comunicazione e distribuzione del valore al cliente), ancora oggi dominanti, si affianca quindi con sempre maggiore chiarezza la *concezione ecosistemica del marketing* (prefigurata da Sawhney, 1999) che, grazie all’attivazione del potenziale di interazione offerto dalle nuove tecnologie, collega attraverso connessioni nello spazio e nel tempo tutti gli attori rilevanti per la creazione del valore, estendendosi dall’impresa ai suoi partner e consumatori.

Dalla visione ecosistemica del marketing discendono rilevanti implicazioni gestionali, che risultano amplificate dai continui sviluppi delle tecnologie digitali. Per esempio, negli ultimi anni i social network hanno acquisito un ruolo sempre più rilevante nel soddisfare le esigenze relazionali di tutti coloro che usano il web come principale mezzo di comunicazione. All’interno di questi spazi digitali possono collocarsi anche le imprese, purché capaci di sviluppare azioni di marketing e di comunicazione innovative e compatibili con le dinamiche relazionali sulle quali si fondano tali strumenti. Gli utenti di un social network sono attori che partecipano a una rete di relazioni che li identifica nei confronti delle marche non più come semplici clienti, ma come stakeholder, cioè portatori di interessi e di valori ben precisi. Se il vantaggio di tali media è quello di avere una base di utenti ampia e dalle caratteristiche ben profilate, ne consegue che l’impresa deve essere in grado di ideare iniziative che coinvolgano tali utenti facendo leva sul loro senso di appartenenza. Quanto più è elevato questo senso di appartenenza, tanto maggiore è la facilità con cui l’impresa può utilizzare i social network come veicolo per la diffusione virale dei propri messaggi.

La rivoluzione tecnologica in atto comporta anche un nuovo modo di immagazzinare i dati, di distribuirli e di analizzarli, dischiudendo alle marche nuovi orizzonti per la comprensione della domanda e lo sviluppo di innovazioni. Le caratteristiche distintive dei cosiddetti *big data* sono riconducibili a volume, velocità e varietà. Per

quanto concerne i volumi, si parla di dati dell’ordine di penta o exabyte (ben al di sopra dei terabyte che attualmente sono il limite estremo di un personal computer); la varietà si riferisce al fatto che tali dati non sono rappresentati soltanto da numeri, ma anche da fotografie, filmati, registrazioni vocali, frasi scritte sui social network; la velocità fa invece riferimento al tempo di acquisizione e gestione di tali dati, fino ad arrivare al *real time* (Borgonovo et al. 2015). L’analisi dei *big data* è fondamentale non solo per investigare fenomeni e validare ipotesi su grandi numeri, ma anche per cogliere nuove tendenze e immaginare soluzioni innovative, basate sui nessi causali esistenti fra i dati. Infatti, è certamente riduttivo considerare solo le implicazioni tecnologiche e dimensionali dei *big data*. Le loro straordinarie potenzialità derivano dalla crescente diffusione di oggetti interconnessi, ma soprattutto dalla disponibilità degli individui a condividere, senza remore, preferenze, interessi, orientamenti, valutazioni, scelte di consumo (Cillo e Rubera, 2021). Questa disponibilità si traduce in un patrimonio informativo straordinario, che può essere valorizzato dall’intelligenza artificiale e dai modelli di machine learning (Guercini, 2023).

Proprio la diffusione di piattaforme di intelligenza artificiale al servizio dei consumatori rappresenta un’ulteriore sfida che l’evoluzione della tecnologia e il marketing ecosistemico pongono alle imprese. Al di là dello scambio di valore, già oggi possibile fra gli attori in gioco (marche, individui e piattaforme), per cogliere la portata della sfida in esame è sufficiente sottolineare che, in prospettiva, le piattaforme di intelligenza artificiale potrebbero sostituirsi alle imprese nello svolgimento di alcune fondamentali funzioni che queste ultime hanno sinora svolto per i consumatori (Dawar and Bendle, 2018). Si pensi alla comprensione di esigenze e preferenze, alla garanzia di qualità dei prodotti e di equilibrio del rapporto fra qualità e prezzo, alla semplificazione dei processi di acquisto e di utilizzo, all’orientamento al cliente. Tutto questo, molto probabilmente, si tradurrebbe in un trasferimento della fiducia e della fedeltà dalle imprese alle piattaforme, che – ampliando progressivamente il

proprio raggio di azione relazionale – potrebbero divenire il principale, se non addirittura l'unico, canale di accesso al consumatore, accrescendo in misura esponenziale il loro potere di mercato, con evidenti impatti su produttori, distributori e, più in generale, sull'intera società.

PURPOSE E SOSTENIBILITÀ

Il marketing può svolgere un ruolo fondamentale nel favorire la creazione congiunta di valore economico, ambientale e sociale, sia stimolando la diffusione di atteggiamenti, comportamenti, pratiche aziendali e di consumo coerenti con i principi cardine della sostenibilità, sia assegnando a quest'ultima “il ruolo di fonte di differenziazione strategica capace di garantire l'ottenimento di un vantaggio competitivo e dunque migliori performance di mercato” (Pastore e Massacesi, 2021, p. 29). In questa prospettiva, assume rilevanza la priorità strategica riconducibile al concetto di *purpose*, che rappresenta un formidabile motore per lo sviluppo sostenibile. Come si vedrà, tale concetto richiama lo “scopo” che l'impresa (attraverso le proprie marche)¹ si propone di perseguire sul piano sociale, ossia l'impatto che essa si prefigge di esercitare sulla collettività, al di là dei benefici offerti dai suoi prodotti.

Prescindendo da possibili, e ovviamente sempre censurabili, condotte di *purpose washing* (Vredenburg et al., 2020), per l'impresa dotarsi di un *purpose* adeguato è infatti un fattore di sviluppo, in primo luogo perché esso la aiuta a instaurare autentiche connessioni valoriali ed emotive con le persone, stimolando le loro intenzioni di acquisto, rafforzandone la fedeltà e, di conseguenza, creando un vantaggio competitivo in grado di sostenerne la redditività. In secondo luogo, un *purpose* siffatto è in grado di estendere il *relational scope* della marca al di là dei benefici simbolici e psico-sociali, creando quindi un potenziale di estensione in nuovi territori competitivi. Oltre che per l'impresa (e, anzi, ancor prima), il *purpose* è fattore di sviluppo anche per gli individui, intesi quali consumatori

e lavoratori. Per i primi, un *purpose* adeguato è in grado di rafforzare l'orientamento sociale, l'autostima e quindi il benessere psicologico. Nella prospettiva dei collaboratori aziendali, un *purpose* stimolante e coinvolgente è un importante fattore di motivazione delle persone e di attrazione di nuovi talenti. Il *purpose* è fattore di sviluppo anche per la società, in quanto libera risorse intrappolate dalle disuguaglianze sociali, da convenzioni obsolete, da blocchi psicologici, pregiudizi e stereotipi.

Le persone sono sempre più spesso convinte che la dimensione etica e responsabile dell'offerta aziendale sia un elemento meritevole di attenta considerazione nelle decisioni d'acquisto. Questo orientamento si è accentuato in concomitanza con l'emergenza sanitaria connessa alla crisi pandemica. Varie indagini svolte hanno in effetti evidenziato l'emergere di una diffusa domanda per i valori della responsabilità sociale, della sicurezza e della sostenibilità. In verità, la crisi pandemica ha accelerato una tendenza che gli osservatori più attenti avevano già avuto modo di evidenziare, rilevando come un numero crescente di individui – non solo appartenenti alle generazioni più giovani, ma certamente da esse sospinti (Bonera et al., 2023) – è andato sempre più convincendosi che l'impegno individuale per il benessere della collettività possa essere dimostrato anche attraverso le scelte d'acquisto, in particolare premiando le marche socialmente responsabili.

Al fine di rispondere a questa esigenza, le imprese sono quindi sempre più chiamate a dare prova di essere “cittadini esemplari” agli occhi del consumatore, il che implica il perseguimento di obiettivi connessi alla produzione di un valore non più solo economico, ma anche etico e sociale. Il marketing è, cioè, chiamato a definire le proprie strategie e politiche bilanciando tre tipologie di esigenze: la redditività, la soddisfazione del consumatore e l'interesse collettivo. Questa convergenza di esigenze conduce alla scelta di utilizzare strumenti in grado di arricchire “socialmente” l'offerta aziendale e di comunicare l'orientamento etico-responsabile della marca e dei

¹ Da qui in avanti si utilizzeranno pertanto indifferentemente i termini *purpose* e *brand purpose*.

suoi prodotti. In questa prospettiva, le aspettative in merito alle attività di marketing si vanno sempre più articolando, a partire dal prodotto che è “responsabile” quando è volto a garantire la soddisfazione del cliente nel breve e nel lungo termine, comprendendo una serie di attributi attesi non solo in termini di qualità, ma anche di sicurezza, autenticità, trasparenza delle informazioni, durata ragionevole, rispetto della salute e della sensibilità morale della collettività. Ancora, ci si attende che un prodotto responsabile offra benefici addizionali, suscettibili di generare un impatto positivo non solo sulla soddisfazione individuale, ma anche sulla società nel suo insieme, in quanto, per esempio, rispondente a requisiti di eco-compatibilità o perché genera un impatto sociale positivo sulla collettività (come nel caso dei prodotti equo-solidali) o è volto ad appagare esigenze specifiche di particolari categorie di persone, quali anziani, soggetti diversamente abili o individui in condizioni di disagio economico.

Un marketing responsabile nelle scelte di prodotto richiede anche un corretto bilanciamento fra tali scelte e le decisioni di prezzo, operando un'equa ripartizione dei costi a esso associati. Ancora in merito al prezzo, cresce la percezione negativa sulle politiche di pricing collusive, discriminatorie o non trasparenti. Particolarmente critiche sono poi le scelte in termini di comunicazione. Al di là dell'ovvio rifiuto di qualsivoglia messaggio anche solo lontanamente ingannevole, i consumatori più sensibili si attendono che l'impresa, tramite le proprie iniziative di comunicazione, operi anche quale “educatore alla responsabilità”, sviluppando iniziative atte a favorire la consapevolezza del ruolo che ogni individuo è chiamato a ricoprire per concorrere ad accrescere il benessere della collettività, mediante campagne di prevenzione, di sensibilizzazione e di solidarietà sociale. Non è un caso, del resto, che – ben prima dell'insorgere della crisi pandemica – siano andate sempre più

diffondendosi iniziative quali il *corporate giving*, la *corporate philanthropy*, le sponsorizzazioni sociali e il *cause-related marketing*.

Il tema è però più ampio, come crediamo emerga anche dalla revisione apportata nel 2017 dall'American Marketing Association alla nota definizione di marketing da essa proposta, nella quale si fa ora esplicito riferimento al valore per la società in generale (*society at large*)². Tale riferimento è conseguenza delle crescenti aspettative della collettività affinché le aziende considerino interessi sociali più ampi di quelli strettamente connessi al proprio business. Fino a tempi recenti, le aspettative in questione riguardavano sovente la riduzione dell'impatto ambientale, l'eliminazione di condizioni lavorative particolarmente compromesse e, in generale, pratiche aziendali in grado di generare esternalità negative. Tuttavia, negli ultimi anni, alle aziende viene chiesto sempre più spesso non solo di ridurre tali esternalità, ma anche di crearne di positive attraverso progetti nel campo dell'istruzione, del rispetto dei diritti delle minoranze, della riduzione delle disuguaglianze, della promozione dei diritti delle donne, del benessere non solo professionale dei loro collaboratori. In poche parole: dello sviluppo della comunità. Le aziende e le loro marche sono quindi anche chiamate ad assumere posizioni su questioni sociali e politiche rilevanti per la comunità di riferimento. Ecco così che primarie imprese quali Tiffany e Ikea hanno dichiarato il loro supporto alle rivendicazioni dei diritti della comunità gay, Apple ha rilasciato dichiarazioni a favore di quella transgender, Pfizer a supporto dell'abolizione della pena di morte, Facebook sull'immigrazione, Starbucks contro il razzismo (Grazzini et al. 2020).

Sulla scia di queste e di altre evidenze, è andato affermandosi il concetto di *brand activism*, inteso come esplicita volontà, da parte dell'azienda, di assumersi responsabilità in ambito sociale

² Secondo tale definizione, il marketing è inteso come “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Anche la Società Italiana Marketing, nel proprio Manifesto, afferma che: “il marketing è un attore civile, la cui azione non si limita alla sfera economica e di mercato, ma si allarga in modo responsabile verso la società e l'ambiente per il migliore funzionamento delle relazioni di scambio. Il giusto fine è conciliare la crescita economica con i vincoli ambientali, la tutela dei diritti della persona e la soddisfazione delle generazioni attuali e future”.

e di partecipare al raggiungimento del bene comune (Kotler e Sarkar, 2020). Il riferimento è qui, evidentemente, al cosiddetto *brand activism* progressivo, ossia a favore di quelli che sono reputati come passi avanti per la vita collettiva o proponendosi quali *evangelist* di nuove idee, nuovi interessi. Le questioni sociali rappresentano, ovviamente, il campo elettivo del *brand activism*. Va tuttavia considerato che i temi sui quali le marche possono assumere posizioni sono anche socialmente divisivi e, come tali, non privi di rischi in termini di impatto sull'immagine e le vendite aziendali (Eyada, 2020). In questo senso, secondo alcuni, sarebbe individuabile la sottile distinzione fra *brand activism* e *corporate social responsibility*. Mentre infatti il primo comporta che la marca assuma una pubblica posizione su questioni anche divisive nell'ambito della pubblica opinione, la seconda è per certi aspetti meno complessa in quanto comporta il sostegno a cause ampiamente condivise (aiutare le persone svantaggiate, sostenere la ricerca sul cancro, migliorare l'alfabetizzazione dei bambini, contrastare la siccità ecc.). È evidente che alla base dell'attivismo delle marche vi è un'evoluzione significativa a livello dei consumi, che sempre meno rispondono a semplici esigenze funzionali e sempre più si concentrano su fattori identitari, rappresentativi cioè dell'appartenenza degli individui a una determinata cultura e a un definito sistema di credenze per cui diventa importante una certa affinità con i valori della marca o la possibilità di riconoscersi in questi. È in questo contesto che vanno considerati gli sforzi aziendali volti a conferire alla marca un *purpose* in linea con l'obiettivo di migliorare la vita degli individui e dell'intera società, uno scopo che va ben oltre i benefici funzionali dei prodotti.

Un *purpose* adeguato, oltre ad agire quale fattore di sviluppo, offre all'impresa molteplici vantaggi. Innanzitutto, agisce come una sorta di "stella polare", proiettando un chiaro senso di direzione e fungendo da filtro per le decisioni aziendali. Inoltre, nella stessa misura in cui sensibilizza gli individui socialmente consapevoli, il *purpose* aiuta anche l'impresa a stabilire connessioni autentiche con i consumatori,

basate cioè su valori ed emozioni. Naturalmente, ciò è subordinato all'efficacia del tema sociale da porre al centro del *purpose*. In uno stimolante lavoro, nel quale è stata condensata anche l'esperienza di *global social mission director* di Unilever, Myriam Sidibe (2020) ha evidenziato le caratteristiche che dovrebbe possedere un *purpose* vincente.

Questo dovrebbe essere in grado di:

- ispirare un reale cambiamento comportamentale nelle persone;
- ottenere un forte sostegno interno all'azienda che lo propone;
- contare su un adeguato sistema di misurazione al fine di monitorarne in modo efficace, efficiente e tempestivo gli effetti;
- stimolare lo sviluppo di partnership con altri attori profit e non profit per attivare risorse e competenze complementari;
- proporre azioni concrete e generare risultati.

CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING

Come già evidenziato da Fader (2012), le aziende *customer-centric* pongono il valore creato per il cliente al centro dei processi aziendali attraverso la generazione di una *value proposition* rilevante, redditizia e duratura nel tempo. Trasformare un'azienda secondo i principi della centralità del cliente è però un obiettivo complesso, sul quale esercitano un impatto rilevante le due formidabili forze evolutive richiamate in precedenza: sostenibilità e trasformazione digitale.

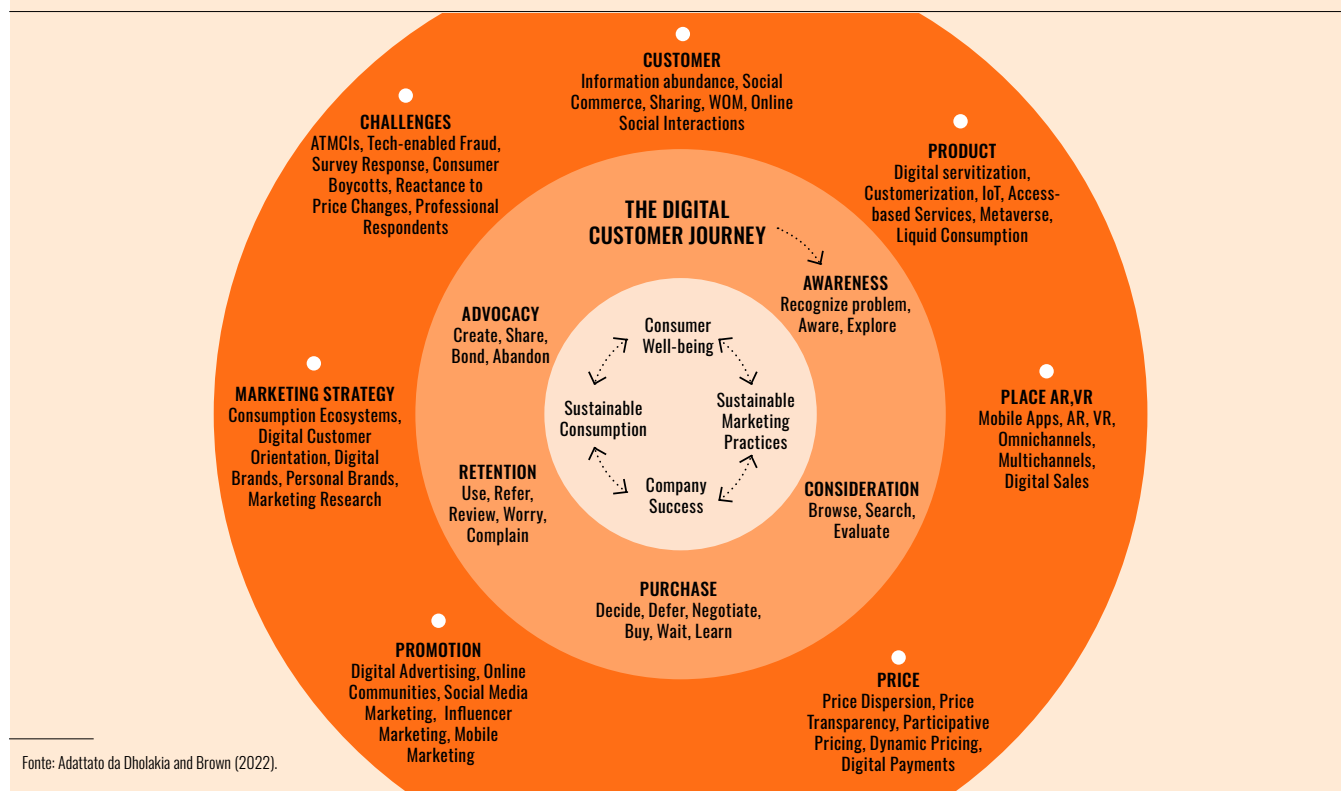
Tale impatto è illustrato nella Figura 1, che sintetizza il concetto di *customer-centric digital marketing* (Dholakia e Brown, 2022). Come si può notare, l'anello centrale, assumendo una prospettiva di lungo periodo, evidenzia quattro risultati chiave tra di loro interconnessi: sostenibilità, sia delle pratiche di consumo sia delle strategie/azioni di marketing; benessere del consumatore (esprimibile in termini di valore ricevuto); successo dell'impresa. Il collegamento fra i risultati sopra citati richiama necessariamente una logica di lungo periodo: nel tempo, infatti, le imprese che

rispettano gli interessi degli stakeholders, *in primis* quelli dei clienti nella prospettiva *customer-centered*, e operano secondo i criteri ESG, creano valore per gli shareholder³. L'anello intermedio richiama gli stadi del *digital customer journey* (*aware, explore, browse*, ecc) arricchendo il framework proposto da Lee et al. (2018), che esplicitamente riconosce la non linearità e la complessità del processo decisionale del consumatore determinate dalla diffusione della tecnologia digitale e dei social media. Infine, l'anello esterno, facendo riferimento a note categorie (*marketing-mix, marketing strategies, challenges, customer*) riporta i principali concetti, programmi e strumenti di marketing digitale.

Immaginando, come suggerito da Dholakia e Brown (2022), che i diversi anelli ruotino indipendentemente l'uno dall'altro, l'allineamento delle diverse sezioni di ciascuno di essi evidenzia una particolare combinazione fra un risultato

chiave, uno stadio del *customer journey*, un concetto/strumento/programma di marketing digitale, sulla quale può concentrarsi l'attenzione del management per creare valore sostenibile in una prospettiva *customer-centric*. Per esempio, la triade *Omnichannel – Buy – Consumer Well-Being* evidenzia gli spazi di miglioramento dell'esperienza di acquisto derivanti dall'integrazione di *touchpoint* fisici e digitali, in una logica ecosistemica. Nella prospettiva delle imprese, la creazione di valore per il cliente passa infatti attraverso un'interpretazione della gestione dei canali distributivi da competitiva a collaborativa. Sul piano operativo, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (*multipoint strategy*), in una prospettiva di differenziazione dell'offerta. Vale a dire, cioè, che all'approccio competitivo, tipico della multicanalità, si sostituisce quello collaborativo – in cui i canali concorrono alla produzione di valore per il cliente

FIGURA 1 – CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING



³ Immediato, al riguardo, è il riferimento all'ormai notissimo appello che Larry Flink, chairman di Blackrock, ha rivolto agli executive director delle più influenti imprese al mondo, invitandoli a esercitare una leadership responsabile («Purpose and Profit: An Inextricable Link»).

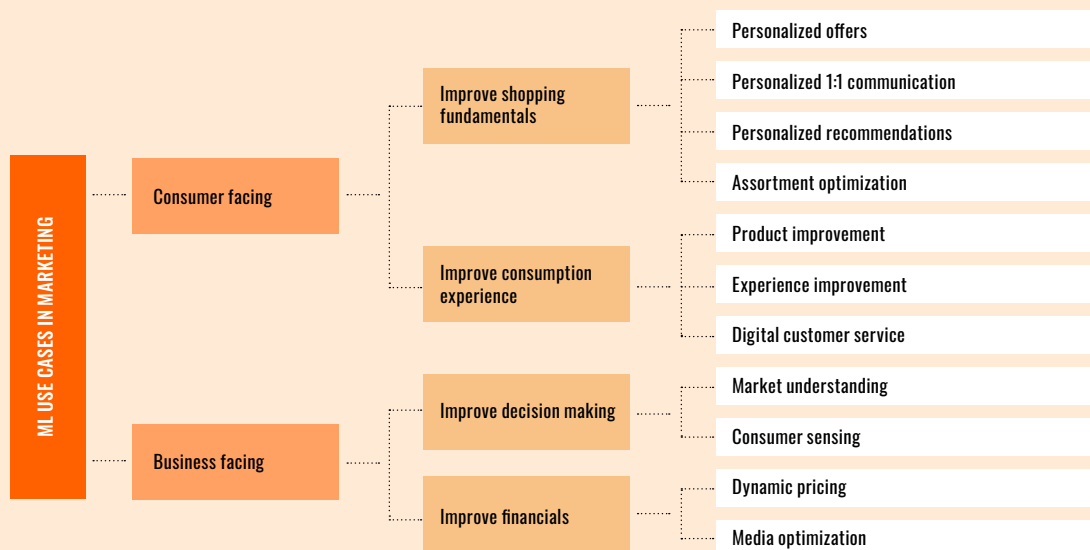
(*coopetition*) – re-interpretando ruolo e servizi offerti e adottando architetture di marca che accolgono al proprio interno e dispiegano servizi, prodotti e *touchpoint* differenti e integrati tra loro. Sempre con riferimento al benessere del consumatore, le potenzialità delle tecnologie digitali sono espresse dalla triade *Internet of Things (IoT) – Use – Consumer Well-Being*. Le tecnologie IoT stanno infatti consentendo grandi miglioramenti a livello di prodotti, servizi ed esperienze del consumatore, specialmente per i processi di *product development*, *customer service* e *customer relationship management*.

Alla luce degli sviluppi legati all'intelligenza artificiale e, su un piano più specifico, al *machine learning*, sarà sempre più possibile raccogliere in tempo reale dati sull'utilizzo dei prodotti da parte dei singoli individui, costruire modelli predittivi e personalizzare sia i messaggi comunicativi sia le esperienze di utilizzo, migliorando il valore offerto, e quindi engagement e soddisfazione. Al riguardo, la Figura 2 propone una tassonomia, dedotta da un'approfondita analisi della letteratura, di possibili applicazioni del *machine learning* nell'ambito del marketing.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Ripensare il concetto di valore** considerando non solo la tradizionale dimensione economica, ma anche quella sociale e ambientale; di un'autentica missione e la partecipazione attiva alle cause sociali;
- **Adottare una concezione ecosistemica** del marketing, facendo leva sui *big data* e le piattaforme digitali per interagire con gli stakeholder e creare valore attraverso un approccio collaborativo;
- **Bilanciare redditività e responsabilità sociale** nelle strategie di marketing garantendo la sostenibilità dei prodotti, una comunicazione trasparente e un impegno attivo nelle questioni sociali;
- **Adottare un approccio customer-centric**, ponendo il cliente al centro delle strategie di marketing e sfruttando le tecnologie digitali per migliorare l'esperienza del cliente lungo tutto il *customer journey*.

FIGURA 2. UNA TASSONOMIA DEI POSSIBILI UTILIZZI DEL MACHINE LEARNING NEL MARKETING



Fonte: De Mauro et al. (2022).

RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI

- Bonera M., Miniero G., Codini A. (2023). "Generation Z: Values and Motivations Fostering Ethical Consumption." *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 121-44. [doi](#).
- Borgonovo, E., Busacca, B., Soda, G. (2015). "L'onda dei big Data: minaccia o opportunità?" *Economia & Management*, n. 1, pp. 3-6. [emplus.egeaonline.it](#).
- Busacca, B., Bertoli, G. (2023). *Marketing management. Priorità strategiche*. Milano, Egea.
- Cillo, P., Rubera, G. (2021). "Come creare valore con l'economia dei dati." *Economia & Management*, n. 2, pp. 13-16. [emplus.egeaonline.it](#).
- Dawar, N., Bendle, N. (2018). "Marketing in the Age of Alexa." *Harvard Business Review*, May-June, vol. 96(3), pp. 80-86. [hbr.org](#).
- De Mauro, A., Sestino, A., Bacconi, A. (2022). "Machine Learning and Artificial Intelligence Use in Marketing: A General Taxonomy." *Italian Journal of Marketing*, n. 4, pp. 439-57. [doi](#).
- Dholakia, J., Brown, G.R. (2022). *Advanced Introduction to Digital Marketing*. Cheltenham, Elgar.
- Elkington, J. (1997). "The Triple Bottom Line. Sustainability Accountant's." in M.V. Russo (ed.), *Environmental Management. Readings and Cases*, 2nd ed.
- Eyada, B. (2020). "Brand Activism, the Relation and Impact on Consumer Perception: A Case Study on Nike Advertising." *International Journal of Marketing Studies*, vol. 2, n. 4, pp. 30-42. [ccsenet.org](#).
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity. Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia, Warton Digital Press.
- Grazzini, L., et al. (2020). "Standing for Politics: What Consequences for Brands?" *Italian Journal of Marketing*, n. 1, pp. 49-65. [doi](#).
- Guatri, L., Vicari, S. (1994). *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*. Egea, Milano.
- Guercini, S. (2023), *Marketing Automation and Decision Making. The Role of Heuristics and AI in Marketing*. Cheltenham, E. Elgar.
- Hoffman, D.L., et al. (2022). "The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook." *Journal of Marketing*, vol. 86, n. 1, pp. 1-6. [hdl.handle.net](#).
- Lee, L., et al. (2018). "From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model." *Journal of the Association of Consumer Research*, 3(3), pp. 277-293. [doi](#).
- Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism. Dal purpose all'azione*. Milano, Hoepli.
- Pastore, A., Massacesi, A. (2021). *Sustainable Business Management*. Milano, McGraw Hill.
- Sawhney, M. (1999). "Making New Markets." *Business 2.0*, May.
- Sidibe, M. (2020). *Brands on a Mission: How to Achieve Social Impact and Business Growth Through Purpose*. Routledge.
- Vredenburg J., et al. (2020). "Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?" *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 39, n. 4, pp. 444-60.
- Wichmann J.R.K., Wiegand N., Reinartz W.J. (2022). "The Platformization of Brands", *Journal of Marketing*, vol. 86(1), pp. 109-131.