



**Alessandro Giaume,  
Alberto Maestri,  
Joseph Sassoon**

# **AI BRANDS**

**RIPENSARE LE MARCHE  
NELL'ECONOMIA ALGORITMICA**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO-NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

## NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

---

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

---

### Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Federico Montanari (*Università di Modena e Reggio Emilia*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Maria Angela Polesana (*Università IULM di Milano*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Alessandro Giaume,  
Alberto Maestri,  
Joseph Sassoon**

# AI BRANDS

**RIPENSARE LE MARCHE  
NELL'ECONOMIA ALGORITMICA**

Prefazione di **Marco Landi**

Postfazione di **Pietro Poccianti**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Marco Landi</i>	pag. 7
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>1. Marketing e marche al banco di prova delle piattaforme digitali</b>	
<i>di Alberto Maestri</i>	» 13
1. Che cos'è un brand?	» 14
2. Consapevolezza, associazioni, fedeltà. Qualcosa è cambiato?	» 17
3. La piattaforma pensa, la piattaforma fa	» 19
4. “Gli algoritmi sono i nuovi decision maker”	» 20
5. Piattaforme digitali, marche e marketing	» 22
6. Gli stadi dell'azienda connessa	» 25
7. <i>Odi et amo</i> ai tempi dell'algoritmo	» 27
8. Intelligenza artificiale e content marketing: Seth Godin aveva torto?	» 32
9. Tecnologia invisibile per brand invisibili	» 33
10. Mass customization, word-of-machine e archetipi di marca	» 37
► <i>Expert view</i>	
<i>Restiamo umani. Come gestiremo il futuro autonomo che ci aspetta?</i> <i>di Carol Frer</i>	» 42
<b>2. L'AI conversazionale nella prospettiva del brand storytelling</b>	
<i>di Joseph Sassoon</i>	» 47
1. Brand e conversazioni	» 48
2. Prospettive del dialogo tra computer ed esseri umani	» 51

3. Storie dei brand – e dei loro bot	pag. 59
4. Questioni di rilevanza, contesto, personalizzazione	» 63
5. Conversational identity	» 66
6. Brand che raccontano alle orecchie delle persone	» 69
7. Voice assistant e marche del lusso	» 71
8. Competizioni per l’egemonia narrativa	» 76
▶ <i>Expert view</i>	
<i>Le conversazioni “aumentate” nell’era della convergenza digitale</i> <i>di Ernesto Di Iorio e Antonio Perfido</i>	» 80
9. Siamo solo agli inizi	» 86
<b>3. Le marche e l’economia dell’algoritmo: intelligenza, persone, organizzazioni</b>	
<i>di Alessandro Giaume</i>	» 88
1. L’intelligenza artificiale è qui per rimanere!	» 88
2. Perdere competenze e guadagnare la libertà	» 92
3. Creatività al servizio delle macchine o macchine al servizio della creatività?	» 97
4. La fine delle soft skill	» 101
5. Il dilemma organizzativo: un nuovo middle management?	» 104
6. È solo un algoritmo...	» 108
7. Colpevolezza o preterintenzionalità?	» 112
▶ <i>Expert View</i>	
<i>Macchine e creatività. Chi al servizio di chi?</i> <i>di Stefano Gatti</i>	» 115
<b>Conclusioni. Come si rimane brand leader?</b>	» 121
<b>Postfazione. È giusto parlare di etica dell’intelligenza artificiale?</b>	
<i>di Piero Poccianti</i>	» 123
<b>Gli Autori</b>	» 129



---

# Prefazione

di Marco Landi\*

Si narra che Michelangelo, ammirando il suo *Mosè*, estasiato dalle forme tanto realistiche dell'imponente scultura, sia stato colpito da un violento accesso d'ira e abbia esclamato la celebre frase: "Perché non parli!?". La leggenda narra anche che l'artista abbia addirittura colpito con veemenza il ginocchio del personaggio biblico utilizzando un martello. Probabile che non lo fece ma ricordo che, quando per la prima volta visitai la tomba di Giulio II, dinnanzi a tanta bellezza fui io stesso a rimanere "senza voce".

Il genio sembra non essere mai contento della propria opera per quanto maestosa e carica di bellezza. Michelangelo voleva che il *Mosè* gli parlasse. Mentre lo ammiravo, pur senza voce, mi sentivo pervaso da un grande senso di ammirazione sconfinata per tanta creatività. Dal freddo marmo sorgeva un personaggio vivente, maestoso, folgorante.

Ho avuto la stessa sensazione quando ho assistito al momento in cui Steve Jobs ha presentato un altro capolavoro, geniale e innovativo: il primo iPhone! Non c'era bisogno di urlare come Michelangelo, perché questo capolavoro di innovazione sapeva parlare. Non gli mancava niente. Nella sua semplicità era elegante, pratico, facile da utilizzare, intuibile.

Ha cambiato il nostro modo di vivere, di comunicare, di viaggiare, di divertirsi.

La genialità consiste nell'aver intuito e realizzato una *convergenza* in un

\* Marco Landi è oggi Presidente di QuestIT, azienda che opera nell'ambito dell'intelligenza artificiale. È stato Presidente di Texas Instruments in Asia e COO di Apple, basato a Cupertino. Ha contribuito al rientro di Steve Jobs in Apple.

unico strumento di tante funzioni che ne hanno fatto un “*Mosè*” che parla, che porti con te, che ti indica la strada, che ti dà le “breaking news” in tempo reale. Mi domando se Steve avrebbe nel tempo aggiunto altro, forse... ma il capolavoro è perfetto per noi che non abbiamo la visione a lungo termine che lui possedeva: il genio del marketing con una creatività senza confini. Ma perché dico “genio del marketing”? Steve Jobs, infatti, non ha inventato né il computer, né il microcomputer, né il lettore di musica digitale, né Internet, né lo smartphone, né il touch pad, né il cloud computing, né, ovviamente, gli standard che consentono di creare ecosistemi chiusi e redditizi o una gestione autocratica del business. Il suo talento è stato prima di tutto quello di un grande marketer, cioè di un maestro di una disciplina che cerca di definire offerte di beni e servizi secondo gli atteggiamenti e comportamenti dei consumatori o della società in generale.

È questa capacità di osservazione senza analisi a priori e non solo tecnica (il genio della tecnologia che gli stava accanto era Steve Wozniak) che lo ha portato a sostituire linee di codici informatici con interfacce intuitive, facili e immediate da utilizzare, ma soprattutto a capire che ciò che era utile deve essere anche bello, tanto da essere desiderato. Steve è riuscito a trasformare gli strumenti necessari, il computer o il telefono, nei mezzi di accesso al divertimento e alla convivialità, o al nuovo nomadismo.

Il logo della Apple, la mela, è divenuto luogo di filosofia: il frutto proibito, questa meraviglia, ognuno di noi può offrirselo. La proibizione è sparita. Siamo noi ora che davanti al “*Mosè*” non gridiamo: “Perché non parli!”, ma eccitatissimi, gridiamo: “La voglio avere!”.

Steve Jobs ha spesso fatto riferimento ad Henry Ford, l’inventore della prima automobile popolare, a cui piaceva dire: “Se avessi chiesto ai miei clienti che cosa si aspettassero di nuovo, avrebbero risposto: ‘Un cavallo più veloce!’”. Chiaro che l’invenzione dell’automobile non viene dal basso ma dall’intuizione del genio che osserva, sperimenta, si costruisce una sua visione e, nonostante le difficoltà di questo mondo, si impegna a promuoverla attraverso alti e bassi.

Un grande insegnamento, il suo: è il confronto che permette di trasformare le differenze in preferenze al fine di creare valore e lealtà, definizione di un processo per la costruzione di veri brand. Oggi, grazie alla sua capacità di marketing rivoluzionario, nessuna azienda potrà affermare che bisogna in permanenza sottomettersi ai “capricci” dei consumatori.

Ma c’è un altro insegnamento che dobbiamo imparare da Steve Jobs.

Il concetto di *convergenza*: quello che ha utilizzato per creare l'iPhone. Oggi, ancor più che qualche anno fa, possiamo vedere una convergenza naturale, direi, nelle cose e nelle persone, spinta dall'intelligenza artificiale, tra il mobile, i social network e l'AI stessa. Come ha notato Henry Jenkins:

Questa convergenza non va interpretata come un fenomeno esclusivamente tecnologico, ma identificata con un insieme di trasformazioni sociali, culturali, tecnologiche e di mercato: essa, infatti, non si verifica negli apparati dei media, per quanto sofisticati, ma nella mente dei singoli consumatori.

Nasce il Convergent Marketing®, un nuovo modo di relazionarsi con i clienti, ovunque essi siano, qualunque sia la loro età.

Afferma Sundar Pichai:

The last ten years have been about building a world that is mobile-first, turning our phones into remote controls for our lives, but in the next 10 years, we will shift to a world that is AI-first, where computing becomes universally available – be at home, at work, in the car, or on the go – and interacting with all of these surfaces becomes much more natural and intuitive, and above all, more intelligent.

L'intelligenza artificiale rappresenta sempre di più un'interfaccia con il cliente semplice e naturale: utilizza il nostro linguaggio, per parlare con assistenti virtuali che stanno invadendo le nostre case, gli uffici pubblici e le aziende piccole o grandi che siano. Il desiderio di Michelangelo lo stiamo realizzando facendo ricorso non solo alla nostra intelligenza ma anche a quella da noi creata, l'intelligenza artificiale appunto.

Conversare piace alle persone: è un dato di fatto. Come utenti siamo immersi in un flusso costante di dialoghi, messaggi e contenuti. Ricerchiamo altre persone ed entriamo in contatto con organizzazioni, pubbliche o private, sempre più con dispositivi evoluti. Pensiamo al cambiamento avvenuto nel mondo dei contenuti digitali. Le parole narrate (storytelling), le immagini statiche o in movimento (visual storytelling), i video e la voce sono elementi centrali di queste conversazioni. Le arricchiscono, le orientano, gli danno sostanza. Oggi, lo smartphone è il catalizzatore verso il quale le conversazioni digitali sembrano convergere in modo totalmente naturale.

Un dispositivo, un device che diventa canale e contenuto (mobile). I social che sono sempre più i luoghi naturali dove le conversazioni prendono vita. L'intelligenza artificiale, infine, è il nuovo "abilitatore". Macchine e algoritmi "aumentano" il potenziale di contatto e relazione, rendendo queste conversazioni più evolute e soprattutto più efficaci. Le conversazioni arricchite dall'intelligenza artificiale di chatbot e assistenti virtuali rappresentano la nuova modalità con cui brand, organizzazioni, enti e persone entrano in contatto. Dal "tocco" alla "voce", le interfacce grafiche (UI) cedono il passo a nuove modalità di interazione (VUI). La voce diventa il modo più semplice e rapido per ottenere risposte e informazioni da dispositivi intelligenti.

Gli assistenti virtuali assumono, sempre più, sembianze di esseri umani animati (digital human). Visivamente realistici, queste macchine sono in grado di comprendere e rispondere a domande e curiosità, oltre che abili nel trasformare ogni punto di contatto con le persone in un'esperienza piacevole ed entusiasmante. Progettati per realizzare connessioni emotive (ammiccano, annuiscono, sbattono le palpebre), diventano ambasciatori dell'esperienza utente basata sull'intelligenza artificiale e puntano a raggiungere migliori risultati dalle iniziative di comunicazione, molto spesso basate sul dispositivo più amato dalle persone: lo smartphone. Un regalo ultimo di Steve Jobs a tutti gli addetti al marketing.

Il libro che abbiamo tra le mani vuole dare un contributo a una più intensa riflessione rispetto al modo in cui il nuovo paradigma della convergenza incide sui brand e sul marketing delle aziende. Gli autori provengono da competenze complementari ed è proprio la convergenza dei loro approcci che rende il libro ricco di interesse e direi di stimolo per continuare l'innovazione rivoluzionaria cominciata da Steve Jobs.

---

# Introduzione

New York, novembre 2019.

In uno degli interventi più attesi e seguiti dell’Innovation Festival di Fast Company, l’evento vetrina del magazine di business che (pandemie a parte...) raccoglie ogni anno migliaia di persone da tutto il mondo, il CEO di Microsoft, Satya Nadella, ha condiviso una verità sulle piattaforme abilitate dall’intelligenza artificiale. Secondo il top manager, esse hanno per definizione l’obiettivo di diventare esponenziali e di rivolgersi a qualsiasi persona potenzialmente raggiungibile nel più breve tempo possibile. Un programma ambizioso, ma non privo di rischi: l’esponenzialità rende necessaria, infatti, la preventiva valutazione di qualsiasi effetto della piattaforma stessa su chi la utilizzerà, compresi eventuali effetti collaterali – che per definizione sono però imprevedibili e non decifrabili in anticipo. Ecco la grande sfida dell’intelligenza artificiale e delle piattaforme, secondo uno dei professionisti e pensatori più illuminati dei nostri giorni.

Il paradigma dell’intelligenza artificiale è noto e studiato da tempo, ma solo negli ultimi anni è salito agli onori della cronaca. Merito della costante attività di tanti evangelizzatori e professionisti eccellenti. E della pervasività della stessa intelligenza artificiale, il cui programma esponenziale è capace di incunearsi in molte delle soluzioni che usiamo nella vita di tutti i giorni. Dallo shopping al benessere del nostro corpo, dalla scelta del ristorante a quella delle vacanze: tutto ormai non è solo a un clic di distanza, ma è soprattutto scandito dal ritmo di algoritmi, AI, apprendimento automatico e piattaforme digitali. Questi rappresentano nuovi e potenti decision maker, veri e propri pubblici da comprendere e con cui coope-

rare; se il marketing e le marche sono l'attività e l'entità che l'azienda ha verso le persone e il mercato, comprendiamo immediatamente come questi temi siano diventati di grande interesse e di rilevanza centrale per i professionisti del marketing e della comunicazione, impegnati ogni giorno a trovare nuovi modi per interagire con le persone là fuori. Al contrario, proprio per via dell'esponenzialità e della pervasività delle macchine, non comprenderne in anticipo le logiche e il funzionamento rischia di produrre un ritardo per brand e aziende che potrebbe rivelarsi fatale.

Abbiamo immaginato *AI Brands* proprio con questo obiettivo: **tracciare un quadro aggiornato, il più possibile ricco di spunti, sul nuovo significato del fare marketing oggi e sui nuovi obiettivi di marketer, specialisti del branding e della comunicazione, in un'epoca ormai densamente pervasa da intelligenze non umane in ogni aspetto del quotidiano.** Se abbondano, crescendo a una velocità sostenuta, le soluzioni tecnologiche, scarseggiano invece le **riflessioni, rispetto al modo in cui il nuovo paradigma algoritmico incide sui brand e sul marketing delle aziende.**

Abbiamo esplorato questo argomento grazie a un approccio complementare, che deriva dalle competenze e dagli interessi di noi autori – Alberto studia da tempo l'evoluzione e i trend più affascinanti del marketing digitale, Alessandro ha una lunga carriera nell'innovazione, nella tecnologia e nello studio delle organizzazioni esponenziali, Joseph è uno dei più importanti esperti di brand storytelling italiani –, e grazie ai contributori a cui abbiamo chiesto alcune prospettive (le abbiamo chiamate *expert view*). Grazie quindi ad Antonio Perfido, Ernesto Di Iorio, Carol Frer e Stefano Gatti per essere saliti a bordo per condividere le loro idee. Ultimi, ma non certamente per ordine di importanza, Marco Landi e Piero Poccianti hanno dedicato la loro attenzione a leggerci, a consigliarci e hanno arricchito il volume rispettivamente con una Prefazione e una Postfazione che fanno riflettere.

Non ci resta che augurare buona lettura a tutti e darci appuntamento online: il dialogo tra noi continua, infatti, grazie all'hashtag #AIBrands e sui social media – LinkedIn, oppure Twitter attraverso gli account @alegiaume, @AlbertoMaestri e @jsassoon, nonché quello della nostra Casa editrice @AngeliEdizioni.

---

# 1. Marketing e marche al banco di prova delle piattaforme digitali

*di Alberto Maestri*

“It’s a brand-new world when it comes to building brands” è il titolo di un articolo pubblicato su *Adweek*<sup>1</sup> da Erich Joachimsthaler, ex professore dell’Università di Harvard e poi fondatore e Amministratore delegato della società di consulenza e marketing Vivaldi. Un titolo, ma anche un messaggio molto chiaro per chiunque voglia, o debba, iniziare a progettare marche adatte ai mercati contemporanei.

La creazione di una marca di successo è una bella sfida. Una sfida sempre più decisiva, se consideriamo una statistica su tutte: mentre un’azienda Fortune 500 prima del 1998 impiegava vent’anni per diventare un unicorno – ovvero, per raggiungere la capitalizzazione di un miliardo di dollari – la strada per le Newco si è ridotta del 90%: ora occorrono solo due anni. I brand sono una componente fondamentale per il successo di qualsiasi attività di business: per creare organizzazioni esponenziali, servono (anche) brand esponenziali. Amazon è una delle società più ricche al mondo nonché un campione di customer centricity e uno dei brand più forti, memorabili e percepiti come più affidabili al mondo. Ecco perché la progettazione di una marca forte è passata nel tempo dall’essere interesse esclusivo dei direttori marketing al posizionarsi come tema centrale sui tavoli dei direttori finanziari – arrivando persino alle orecchie dell’Amministratore delegato. D’altronde, una buona motivazione che spinge a investire sui brand viene dal confronto con la sua alternativa strategica: la concorrenza sui prezzi, dove a

<sup>1</sup> E. Joachimsthaler, “It’s a brand-new world when it comes to building brands”, *adweek.com*, 12 ottobre 2018.

perderci sono un po' tutti. Tra costruire un brand e trovarsi nella condizione di gestire una commodity, la preferenza è scontata. Una delle frasi memorabili del guru del management Tom Peters è quella secondo cui, in un mercato affollato, i manager miopi si fanno concorrenza sui prezzi, mentre quelli più intelligenti cercano un buon modo per creare un valore duraturo nella testa delle persone.

## 1. Che cos'è un brand?

La domanda iniziale da cui parto è proprio questa: che cos'è un brand? Sembra una questione semplice, ma in realtà nasconde delle insidie.

Anche se lo sappiamo ormai piuttosto bene, vale sempre la pena ricordare che un brand è qualcosa di diverso e molto più ampio di un logo o di un marchio. Seth Godin<sup>2</sup> lo descrive come l'insieme delle aspettative, delle memorie, delle storie e delle relazioni che, tutte insieme, influenzano in modo decisivo la decisione di una persona di comprare questo o quel prodotto. Se la persona che acquista non paga o non è disposta a riconoscere un premium price, non ha la libertà di scegliere tra più marche – come nel caso dei monopoli – oppure non sparge la voce rispetto a ciò che ha appena comprato con amici e conoscenti, allora non ha percepito un reale valore della marca, e con ogni probabilità non ripeterà l'attività di acquisto. Il brand è una promessa che l'azienda fa al proprio cliente di fornire benefici funzionali (“Compro questo brand perché il suo prodotto mi aiuterà a...”), ma anche emotivi (“Quando compro o uso questo brand, mi sento...”), sociali (“Quando compro o uso questo brand, il tipo di persone con cui entro in contatto è...”) e autoespressivi (“Quando compro o uso questo brand, sono...”).

Come ho già suggerito, il branding va di pari passo con la conduzione del business, di cui è un acceleratore (o deceleratore) formidabile. Non è possibile che il business vada bene mentre contemporaneamente il brand che lo rappresenta registra performance negative, ma è anche molto difficile trovare esempi nel verso opposto. I brand forti possono essere la base per un vantaggio competitivo futuro e una redditività di lungo termine. Qualsiasi strategia o anche semplice operazione di brand

<sup>2</sup> S. Godin, “Define: brand”, seths.blog, 13 dicembre 2009.



building orientata a farne crescere il valore deve accelerare rispetto a tre dimensioni:

1. **consapevolezza e notorietà di marca** (brand awareness). Le persone danno la precedenza a ciò che conoscono, e la familiarità di un prodotto o di una marca più verosimilmente porterà i clienti a una valutazione positiva. Il più delle volte, infatti, c'è un buon motivo per cui abbiamo memoria di un'esperienza vissuta con un brand. Inoltre, i customer journey sono sempre più complessi e omni-canale, ricchi di touchpoint: la possibilità che la stessa marca sia ricordata durante il percorso – si spera in un momento chiave! –, proprio grazie alla consapevolezza, è preziosa;
2. **associazioni e connotazioni di marca** (brand association). Questa seconda dimensione include molte variabili: dalle caratteristiche dei prodotti al design, dai programmi di responsabilità sociale e green dell'azienda ai mercati di diffusione dell'azienda, dalla personalità del brand ai legami simbolici – due dimensioni su cui torneremo anche insieme a Joseph nel prosieguo del libro. Per l'azienda, brand association significa dunque decidere quale associazione promuovere e stimolare nella mente delle persone, nonché quali programmi sviluppare per sostenere e arricchire nel tempo queste associazioni;
3. **fedeltà di marca** (brand loyalty). Si tratta del centro di valore di ciascun brand, perché una volta ottenuta si fa davvero fatica a scalfire nel tempo. Vincono le marche che sanno creare legami solidi e duraturi con i clienti: per i concorrenti, anche solo provare a rompere questa relazione significa enormi difficoltà e costi molto elevati. Perciò, ciascun brand deve cercare nel tempo non solo di mantenere la fidelizzazione delle persone, ma soprattutto di coltivarla e arricchirla, rendendola più profonda e caricandola di significati sempre nuovi.

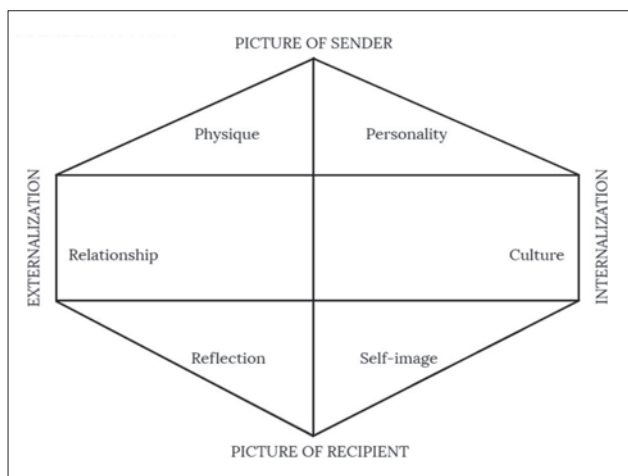
Alle basi della forza e della ragion d'essere di un brand sta una solida visione, capace di farlo diventare vigoroso e virale, stimolando i pensieri positivi e stringendo nel tempo un duraturo legame con le persone. La visione dà il giusto verso, ispira e giustifica la strategia e le attività di sviluppo della marca, permette al manager di mantenere la rotta quando le cose si mettono male per qualche tempo o motivo. Quale immagine si desidera dare della marca, e che cosa deve rappresentare lo stesso brand

agli occhi dei consumatori e di tutte le persone con cui entra in dialogo? Domande riassunte nelle parole che Howard Schultz, già fondatore, Amministratore delegato e presidente di Starbucks, era solito ripetere ai suoi collaboratori: *i clienti devono capire che rappresentate qualcosa!*

Oltre a comprendere chiaramente che il brand rappresenta *qualcosa*, è sempre bene che gli stessi clienti lo trattino come se fosse una persona in carne e ossa. Possibilmente una persona gradevole, fidata, con cui andare a spasso con piacere. Magari, dandogli anche un nome o un nomignolo affettuoso: in questo modo, le percezioni e i comportamenti di consumo ne risentono profondamente. In uno studio scientifico del 2008<sup>3</sup>, alcuni ricercatori dell'Università di Waterloo e della Duke University hanno chiesto ai partecipanti di pensare a possibili utilizzi alternativi di un... mattone, esponendoli attraverso immagini subliminali ai loghi di Apple e IBM. Le persone a cui era sottoposto il primo brand proponevano idee molto più particolari, originali e innovative. Nello stesso studio, esse mostravano un comportamento più onesto dopo essere state esposte al logo di Disney Channel, rispetto a quello più *peccaminoso* di Chanel: una differenza nei comportamenti attribuita alle diverse personalità delle marche. Basta dunque la sola esposizione del logo, per convincerci ad agire nel verso in cui agirebbe la marca se fosse una di noi.

In modo del tutto simile alla relazione tra due persone, sviluppare una personalità di marca univoca, consistente e chiara porta tanti benefici, tra cui la possibilità di coltivare nel tempo la relazione con clienti vecchi e nuovi. Clienti da conoscere a fondo, proprio per disegnare una personalità di marca perfetta: un ottimo esercizio è chiedere a loro o ad altri stakeholder di descrivere la marca come persona. Già nel suo modello a prisma del 1996, Jean-Noël Kapferer (oggi Professore emerito alla HEC School of Management di Parigi) aveva incluso l'aspetto fisico, la personalità e lo stile di interazione della marca come tre delle sei dimensioni indispensabili per progettare un'identità forte e consistente, insieme alla cultura (il sistema di valori e i principi fondamentali su cui il brand basa il suo comportamento), al riflesso (l'io ideale e stereotipato della clientela) e alla mentalizzazione (come il consumatore si sente attraverso l'uso della marca) (Figura 1).

<sup>3</sup> G.M. Fitzsimons, T.L. Chartrand, G.J. Fitzsimons, "Automatic effects of brand exposure on motivated behavior: how Apple makes you 'think different'", *Journal of Consumer Research*, 35(1), pp. 21-35, 2018.



**Figura 1 – Il prisma della brand identity di Jean-Noël Kapferer**

Una personalità affidabile, coerente e conservativa può essere noiosa per molti, ma diventa essenziale da ritrovare in aziende come IBM o *Wall Street Journal*. Al contrario, queste marche non si sognerebbero mai di puntare su tratti irriverenti e creativi, come invece tante marche della moda o dell’entertainment desiderano fare. Pepsi si cala invece egregiamente nell’amico divertente e spiritoso con cui trascorrere un piacevole weekend.

Dopo averla progettata, la personalità diventa una delle grandi sfide professionali del Direttore marketing. Va poi sostenuta in qualsiasi azione della marca: dalle attività dell’Amministratore delegato alle parole usate dai Sales assistant nel punto vendita, dal sito Web aziendale al chatbot che interagisce con le persone sui social network.

## **2. Consapevolezza, associazioni, fedeltà. Qualcosa è cambiato?**

Le dimensioni che ho appena elencato sono fondamentali per costruire marche forti e sono state citate nel tempo da importanti professionisti del marketing e del branding come Philip Kotler e David Aaker.

Negli ultimi anni, però, qualcosa è cambiato. Se i canali digitali hanno aperto orizzonti ampi, e ancora in gran parte inesplorati, per il marketing, hanno anche introdotto alcune insidie nei percorsi di costruzione consolidati di marche forti.

Uno dei rischi principali della brand awareness è che una marca può essere ricordata non solo in modo positivo, ma anche con accezioni negative. Una negatività che, in Rete, è sotto gli occhi di tutti e ci trova spesso coinvolti anche in prima persona. Pensiamo a una semplice cena al ristorante: se fino a pochi anni fa entravamo quasi esclusivamente per goderci la cena e passare una bella serata in compagnia, oggi il nostro smartphone diventa l'ago della bilancia capace con una foto o una recensione di segnalare a chiunque l'esperienza vissuta. Fino a farci dimenticare di mangiare, come testimoniano alcune pratiche di *food porn* diffuse soprattutto tra i più giovani. Jeff Bezos, fondatore e Amministratore delegato di Amazon, è solito ripetere ai suoi collaboratori: “Se rendi i clienti infelici nel mondo fisico, ognuno potrebbe dirlo a sei amici. Se rendi i clienti insoddisfatti su Internet, ognuno può dirlo a 6.000 contatti”. Noi lo sappiamo bene, e questa percezione di potere ci porta a essere sempre più rigidi e severi nelle valutazioni dell'esperienza che ci viene riservata.

Anche le associazioni e la fedeltà di marca diventano sempre più complicate da raggiungere. Social network e piattaforme digitali hanno infatti enormemente ampliato non solo l'ampiezza di scelta per ciascun prodotto, ma anche la facilità e la rapidità con cui potervi accedere – rendendo schizofrenici i consumatori. In un articolo pubblicato sul mio blog ho parlato di Generazione D<sup>4</sup>. Se la Generazione C (Connected) è quella a cui apparteniamo, connessi e mobili, la D sottolinea la disconnessione crescente verso i brand e il loro marketing. Nielsen ha dato l'allarme<sup>5</sup> con un dato su tutti: già nel 2019, il 92% delle persone sosteneva di passare senza nostalgia né alcuna remora da un brand a un altro. Più che di customer loyalty, come professionisti di marketing dobbiamo iniziare a pensare alla customer disloyalty. E parlare appunto di Disconnected Generation. Proprio grazie a tutta questa connettività, infatti, i clienti si stanno appassionando al nuovo e alla scoperta di orizzonti inesplorati. In una parola (inglese, come spesso accade), fanno del *newism* uno dei valori più importanti del loro essere consumatori. Non solo: se decidono di dare fiducia a una specifica marca, non si tratta più di una relazione stabile e legata ad associazioni consolidate: si tratterà al contrario di una relazione

<sup>4</sup> A. Maestri, “Siamo passati dalla Gen C alla Gen D”, [albertomaestri.com](http://albertomaestri.com), 4 maggio 2020.

<sup>5</sup> Nielsen, “Battle of the brands. Consumer disloyalty is sweeping the globe”, [nielsen.com](http://nielsen.com), 16 luglio 2019.

fluida e affannosa per i brand, continuamente impegnati a soddisfarne le richieste e a cercare modi nuovi per rimanere in contatto.

Insomma, se le marche rimangono asset strategici e di enorme valore per le aziende, qualcosa negli ultimi anni funziona diversamente rispetto a prima. Un problema che non finisce qui: la nascita e la crescente diffusione delle piattaforme digitali – Amazon, Alibaba, Booking.com, Facebook, TikTok e molte altre ancora – stanno infatti segnando un punto di svolta e di non ritorno per il marketing e i piani di costruzione e crescita di quei brand che adottano approcci più tradizionali.

### 3. La piattaforma pensa, la piattaforma fa

Avete visto *The Social Dilemma*? Lo trovate su Netflix: il documentario diretto dal regista Jeff Orlowski descrive, anche con l'aiuto di alcune narrazioni e attraverso le testimonianze dirette di ex manager Google, Facebook, Pinterest, Twitter, i problemi psicologici e sociali creati dalle piattaforme digitali. Chi lo avrebbe mai detto che un semplice tasto “like” sarebbe stato capace di rivoluzionare in modo così profondo le nostre giornate, facendoci diventare tristi se percepiamo di non ricevere abbastanza cuori sulle fotografie che pubblichiamo?

Le piattaforme stanno oggi mangiando il mondo. Se infatti la rivoluzione industriale si è concretizzata intorno al mondo della fabbrica, **l'economia contemporanea ruota intorno alle piattaforme**. Non è più possibile descrivere le aziende di successo con la metafora della biologia o della meccanica: dobbiamo usare proprio quella della piattaforma. Le aziende-piattaforma raggiungono il successo perché *non* accumulano risorse tangibili; rimangono leggere e facilitano l'interazione tra gli attori che le vivono e che vivono l'ecosistema attraverso algoritmi, intelligenza artificiale e apprendimento delle macchine. Fare business, oggi, non presuppone più avere la proprietà dei beni strumentali: basta ricoprire un ruolo come attore dell'ecosistema. I beni capitali non sono più il mezzo principale per generare valore, e **organizzare le interazioni è ben più importante che organizzare la produzione**. Un modello di questo tipo pone una prima, grande sfida per l'imprenditore o il manager alle prese con l'orchestrazione di un'azienda-piattaforma. Se la piattaforma non produce né distribuisce direttamente i prodotti, il valore viene generato anche dalla garanzia della fiducia. Le piattaforme sono infatti capaci di