

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di Studi in Ingegneria Gestionale

**IL
CHIEF MARKETING OFFICER
NELL'ERA
DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Laureando: Capraro Beniamino

Relatore: Prof. Scarso Enrico

N° di matricola: 2073189

Anno Accademico 2023/2024

Alla zia Rosetta,
e a chi mi vuole bene.

Premessa

Nel contesto aziendale sempre più dinamico e competitivo, il ruolo del Chief Marketing Officer (CMO) è diventato cruciale per garantire il successo di un'organizzazione nel mercato in cui compete. Negli ultimi anni, l'avvento dell'intelligenza artificiale (AI) ha rivoluzionato radicalmente il panorama del marketing, offrendo nuove opportunità e sfide al CMO. Questo documento mira ad analizzare l'evoluzione del ruolo del CMO nell'era dell'intelligenza artificiale, evidenziando come le competenze richieste e le strategie di marketing siano cambiate per adattarsi ad un ambiente in rapida evoluzione.

L'obiettivo principale di questo documento è, in primo luogo, esplorare come il ruolo del CMO debba necessariamente evolversi a seguito dell'invenzione dell'AI e, secondariamente, come le aziende possano sfruttare queste nuove tecnologie per migliorare le loro strategie di marketing. Durante l'analisi, verranno osservate le nuove tendenze di consumo e le relative strategie innovative adottate dalle aziende leader nel proprio settore, che implicheranno l'acquisizione di nuove competenze per i CMO del prossimo futuro.

Il lavoro è stato suddiviso in quattro capitoli principali, ognuno dei quali affronta un aspetto specifico dell'evoluzione del marketing e del ruolo del CMO.

Il primo capitolo introduce la definizione di marketing, l'origine e i suoi periodi evolutivi. Viene analizzato il ruolo del CMO all'interno dell'organizzazione industriale, spiegando di cosa si occupa e quali strumenti ha utilizzato fino ad ora con i canali "classici" del marketing, prima della rivoluzione dell'AI. Si sono esaminati anche la struttura e gli obiettivi della divisione commerciale, concludendo con una spiegazione sui canali di marketing tradizionali.

Il secondo capitolo si concentra sull'intelligenza artificiale, definendone le caratteristiche e le applicazioni principali nel contesto del marketing. Vengono esplorati i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, influenzati dall'adozione delle tecnologie digitali e dell'AI. Questo capitolo fornisce un'analisi dettagliata delle nuove tendenze di consumo e delle aspettative dei clienti, illustrando come le aziende possono utilizzare l'AI per soddisfare queste nuove esigenze.

Nel terzo capitolo, viene esaminato il profilo del CMO del futuro, identificando le competenze chiave necessarie per sfruttare al meglio le tecnologie emergenti e le nuove dinamiche di mercato. Viene inoltre analizzato come il CMO possa utilizzare l'AI per

migliorare le decisioni strategiche, ottimizzare le campagne di marketing e personalizzare l'esperienza del cliente, anche con esempi pratici di utilizzo di software basati sull'AI.

Il quarto capitolo presenta un caso studio pratico, illustrando come un'azienda leader del calibro di Netflix abbia utilizzato strategie di marketing innovative basate sull'AI e sui big data per rimanere competitiva e soddisfare le esigenze del mercato. Viene mostrato come l'analisi dei dati e l'implementazione di algoritmi avanzati abbiano permesso a Netflix di offrire contenuti personalizzati, migliorando la soddisfazione e la fidelizzazione del pubblico. Infine, attraverso degli esempi di interazioni sui social media e altre iniziative digitali, si esamineranno anche le tecniche di coinvolgimento del pubblico che il CMO del futuro potrebbe adottare per migliorare l'engagement dei clienti finali.

INDICE

1. IL MARKETING, DALLE ORIGINI IN U.S.A. AL RUOLO DEL CMO NEI CANALI DI MARKETING TRADIZIONALI	13
1.1 Definizione di marketing	13
1.2 Origini e periodi evolutivi del marketing.....	14
1.2.1 Orientamento alla produzione (USA 1900 – 1930 circa)	14
1.2.2 Orientamento al prodotto (USA 1930 – 1950 circa).....	16
1.2.3 Orientamento alle vendite (USA 1950 – 1970 circa).....	17
1.2.4 Orientamento al marketing (USA 1970 – 1990 circa)	18
1.2.5 Il marketing dal 1990 in poi.....	18
1.3 Il Chief Marketing Officer	19
1.4 Struttura e obiettivi della divisione commerciale	22
1.4.1. Struttura	22
1.4.2 Obiettivi	23
1.5 I canali di marketing	25
1.5.1 Definizione e ruolo strategico	25
1.5.2 Funzioni svolte dai canali di marketing	26
1.5.3 Classificazione dei canali di marketing	26
1.5.4 Scelta del canale di marketing	27
1.6 Riepilogo.....	28
2. L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LE NUOVE ABITUDINI DEI CONSUMATORI	31
2.1 L’Intelligenza Artificiale	31
2.1.1 L’AI forte e debole.....	32
2.1.2 Machine Learning (ML), Machine Reasoning (MR) e Generative AI	34
2.2.1 Diffusione ed implementazione della Generative AI.....	35
2.2 Diffusione e mercato dell’AI in Italia	37
2.3 Le nuove abitudini dei consumatori.....	40
2.3 I nuovi paradigmi e strumenti di vendita	43
2.4 I nuovi canali di vendita: i social network.....	47
2.5 Riepilogo.....	52
3. LE COMPETENZE DEL CMO DEL FUTURO.....	55
3.1 Una nuova integrazione a livello aziendale	55
3.1.1 Sistema di Misurazione (framework).....	58

3.1.2 Report strutturati e Scorecard Strategiche	59
3.1.3 Sfida interfunzionale e formazione	61
3.1.4 ROI di Marketing e valore del marchio	62
3.2 Applicare la Generative AI al marketing	64
3.2.1 Generazione di contenuti	65
3.2.2 La personalizzazione.....	68
3.2.3 L’analisi predittiva	69
3.2.4 Chatbot e Assistenti Virtuali.....	71
3.3 Riepilogo.....	78
4. IL CASO NETFLIX	81
4.1 Introduzione.....	81
4.2 Le 4P del marketing mix di Netflix	82
4.3 L’algoritmo di raccomandazione di Netflix.....	86
4.3.1 Personalized Video Ranker (PVR)	87
4.3.2 Top-N Video Ranker.....	88
4.3.3 Sezione “Tendenze attuali”	89
4.3.4 Sezione “Continua a guardare”	89
4.4 Creazione di trailer e contenuti visivi a partire dai big data e utilizzando l’AI	90
4.5 La strategia di marketing sui social network	91
4.6 Riepilogo.....	94
5. CONCLUSIONI.....	97
6. RINGRAZIAMENTI.....	101
7. BIBLIOGRAFIA	103

1. IL MARKETING, DALLE ORIGINI IN U.S.A. AL RUOLO DEL CMO NEI CANALI DI MARKETING TRADIZIONALI

1.1 Definizione di marketing

Fornire una definizione sintetica di cosa sia il marketing non è affatto semplice, tantomeno una definizione unitaria poiché esso riguarda molti aspetti dell'attività d'impresa. Inoltre, le forme di marketing possono variare in modo considerevole anche a seconda delle dimensioni delle imprese, delle risorse umane e finanziarie coinvolte, e, soprattutto, al variare di una serie di fattori di contesto (Ferrero G. , 1989).

L'ultima definizione formale approvata dall'American Marketing Association nel 2017 definisce il marketing come “l'insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale”.

Anche diversi autori hanno provato a formulare una loro definizione di marketing. Quando si parla di marketing e tutte le discipline ad esso affiliate, è da ricordare Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali in questo settore., tanto da essere considerato dal Financial Times “il nuovo guru del Management” (London, 2005) il quale scrive nella sua opera più rinomata che “il marketing è l'individuazione e il soddisfacimento dei bisogni umani e sociali” (Kotler & Keller, Marketing Management (sedicesima ed.), 2022).

Come disse Seth Godin nel suo libro “La mucca viola” scritto nel 2004 e pubblicato da Sperling&Kupfer:

Molte persone tendono a confondere la parola marketing con pubblicità, cadendo in errore. La pubblicità è una delle espressioni che il marketing assume, “la pubblicità è solo un sintomo, una tattica, ma il marketing è molto più di questo”.

Come è stato notato, il concetto di marketing è abbastanza ampio; il motivo è da ricercarsi nel fatto che se fosse altrimenti, sarebbe necessario il perpetuo adattamento della definizione

all'attuale contesto e condizioni di mercato, che variano in continuazione ed in modo repentino perché influenzati dai cambiamenti sociali, economici e tecnologici del panorama mondiale.

1.2 Origini e periodi evolutivi del marketing

Il concetto di *marketing*, come lo intendiamo oggi, inizia con lo sviluppo industriale negli Stati Uniti del XX secolo. In quei primi anni di produzione l'offerta di beni e servizi era ancora insufficiente per soddisfare la nuova domanda che si era creata; i mezzi di produzione non erano efficienti e il marketing non aveva ancora un ruolo importante da svolgere essendo la domanda di prodotti molto più alta dell'offerta realizzabile dai produttori.

Con l'arrivo di Henry Ford e la nascita della produzione di massa negli anni '10 del XX secolo, cambiarono le regole del gioco e con lo sviluppo dei trasporti e i mezzi di comunicazione si rese più facile soddisfare le necessità di un mercato in crescita.

D'altronde, i consumatori di quest'epoca presentavano ancora bisogni semplici ed omogenei, attribuendo un rilievo primario soltanto al prezzo dei prodotti. In questo periodo, infatti, gli studi delle primitive funzioni di marketing erano indirizzati soprattutto a studiare e comprendere il settore per capire le modalità distributive e il livello dei prezzi dei prodotti (Ferrero G. , 2018).

In riferimento al mercato americano, nel suo volume sul Marketing Management (Kotler & Keller, Marketing Management (sedicesima ed.), 2022) , Philip Kotler distingue quattro fasi evolutive collegate a quattro strategie di approccio al mercato da parte dell'impresa:

- Orientamento alla produzione
- Orientamento al prodotto
- Orientamento alle vendite
- Orientamento al marketing

1.2.1 Orientamento alla produzione (USA 1900 – 1930 circa)

All'inizio dell'era industriale americana e nei primi del 900, non si pensava (e neanche era presente la necessità) di creare delle campagne pubblicitarie focalizzate sui consumatori finali per far conoscere il prodotto, in quanto il grande divario tra domanda ed offerta (la

domanda superava di molto l'offerta) rendeva questo bisogno alquanto vano. Poco dopo, una domanda sempre più forte di prodotti e un tendenziale aumento della qualità di vita del ceto medio, indusse la società americana nel periodo del cosiddetto "boom economico" degli anni 20.

All'epoca bastava infatti produrre un buon prodotto da un punto di vista industriale (con delle ottime caratteristiche tecniche e meccaniche) per avere una forte domanda da parte dei neo consumatori.

Senza esserne pienamente consapevoli i grandi industriali dell'epoca furono i fautori di un primordiale modo di progettare, produrre e vendere i loro prodotti alle neonate masse di consumatori occidentali. Si erano infatti gettate le basi per quel fenomeno che prende il nome di consumismo.

La prima fase del Marketing, dunque, in questo periodo con l'avvento della produzione su larga scala, derivante dalla Rivoluzione Industriale in un'epoca che ha visto la nascita della catena di montaggio negli Stati Uniti, con figure di spicco come Henry Ford. Si noti nella *Figura 1* la FORD T, il simbolo dell'avvio della produzione americana su larga scala.

La produzione di massa implica la realizzazione di grandi volumi e quantità di prodotti standardizzati, uniformi per tutti gli acquirenti. Questo modello di produzione, tuttavia, favorisce un'elevata efficienza, consentendo la produzione a basso costo e la conseguente possibilità di stabilire prezzi più accessibili sul mercato, determinando così un incremento delle vendite.

Un presupposto fondamentale in questa fase iniziale è l'evidente squilibrio tra domanda e offerta sul mercato. Per fronteggiare tale situazione, le imprese tendono ad aumentare il volume di produzione, sfruttando le economie di scala (ossia la riduzione dei costi unitari di produzione mediante un aumento della quantità produttiva), al fine di competere principalmente sul fronte dei prezzi. La comprensione di tali dinamiche è stata fondamentale per il successo della Ford in questo contesto.

A favorire questa strategia è il fatto che i consumatori manifestano bisogni standardizzati e preferenze semplici, prediligendo prodotti ampiamente disponibili a prezzi accessibili. Di conseguenza, le aziende si concentrano esclusivamente sul perfezionamento dei processi produttivi al fine di accrescere la propria competitività sul mercato. In questo periodo iniziale, il Marketing viene considerato "passivo", poiché si limita principalmente alla gestione delle vendite, con funzioni prevalentemente operative.

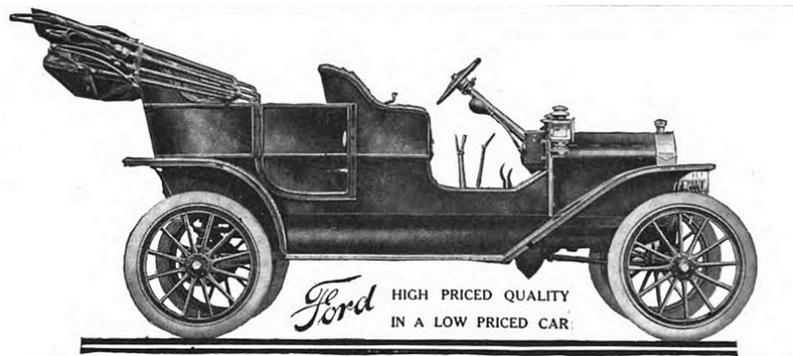


Figura 1: Ford model T, auto simbolo dell'avvio della produzione di massa

1.2.2 Orientamento al prodotto (USA 1930 – 1950 circa)

Questa fase successiva è strettamente connessa alla precedente, sebbene si distingua per un lieve spostamento dell'attenzione dall'efficienza produttiva alla qualità del prodotto. In questo contesto, si parte dal presupposto che i consumatori preferiscano prodotti che offrano un livello superiore di qualità e prestazioni, risultando disposti a pagare cifre più elevate per ottenere un prodotto. Pertanto, si mira a ottimizzare la capacità produttiva non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo: le aziende si dedicano a conferire ai propri prodotti caratteristiche uniche, quali qualità, durabilità, estetica, al fine di differenziarli dai prodotti concorrenti, sulla base della convinzione che un prodotto di qualità sia intrinsecamente vendibile.

Il ruolo del marketing in questa fase rimane ancora marginale all'interno delle organizzazioni, fungendo essenzialmente da intermediario tra le aziende e i consumatori, con un'attenzione concentrata esclusivamente sulle attività di vendita.

Questo orientamento, incentrato maggiormente sulla tecnologia del prodotto piuttosto che sulle esigenze dei consumatori, espone al rischio di ciò che Theodore Levitt ha definito "miopia del marketing" nel suo famoso articolo *Marketing Myopia* (Levitt, 1960): l'assunto che sono gli imprenditori a dettare le regole del mercato, anziché i consumatori, il che nel lungo periodo inevitabilmente conduce al declino del business.

1.2.3 Orientamento alle vendite (USA 1950 – 1970 circa)

Con lo sviluppo della produzione su larga scala, susseguente a decenni di crescita costante dei mercati e della produzione, emergono e proliferano sempre più imprese, mentre la domanda dei consumatori non cresce proporzionalmente, rimanendo inferiore rispetto all'offerta disponibile. Di conseguenza, le imprese, in precedenza beneficiarie di una domanda acquisita senza sforzo, si rendono conto che il mercato è diventato più competitivo e pertanto, per mantenere la propria quota di mercato, devono essere attivamente scelte dai consumatori.

L'approccio adottato consiste nell'intensificare le attività di vendita e promozione: si assiste quindi a una campagna aggressiva da parte delle imprese, soprattutto per quanto riguarda prodotti e servizi a bassa visibilità, in situazioni di sovrapproduzione o di saturazione del mercato. Si attua un'accesa competizione per conquistare il mercato attraverso utilizzo di operatori specializzati nelle vendite, con lo sviluppo di nuove modalità di commercializzazione dei prodotti, come la vendita porta a porta, e un aumento delle attività pubblicitarie e promozionali, supportate dalle moderne forme di comunicazione di massa come la radio e la televisione.

Si presume che il consumatore possa essere influenzato ad acquistare un prodotto grazie agli sforzi stimolanti e persuasivi dell'organizzazione di vendita. In questa nuova fase, oltre alla pubblicità, le imprese si avvalgono anche di nuovi strumenti di marketing, come miglioramenti nelle reti distributive per servire nicchie di mercato precedentemente trascurate, e l'implementazione di reti commerciali attraverso agenti, venditori, e negozi al fine di raggiungere potenziali clienti.

Il problema principale di questo approccio risiede nell'orientamento verso le esigenze del venditore anziché quelle del consumatore, come già evidenziato nelle fasi precedenti. Nonostante queste circostanze, è proprio in questo periodo che si pongono le basi della disciplina di marketing come la conosciamo oggi.

Infatti, nel 1960, McCarthy introduce il celebre modello delle "4 P" (Prodotto, Prezzo, Promozione, distribuzione (Place)) che venne successivamente reso famoso da Kotler, che lo ripropose nel suo libro con l'obiettivo di gestire le politiche commerciali, pillar su cui si fonda la teoria dominante del marketing management.

1.2.4 Orientamento al marketing (USA 1970 – 1990 circa)

Negli anni '70 si assiste al pieno sviluppo del concetto di marketing, che ha assunto quasi la forma attuale. In quel momento storico, si comprese che, per emergere in un mercato altamente competitivo, le aziende devono ri-orientare la loro strategia, identificando i prodotti che meglio rispondono alle esigenze dei consumatori. Le imprese cominciano a cogliere l'importanza di elaborare strategie aziendali basate sulla comprensione dei bisogni dei clienti.

Il concetto di marketing suggerisce che, se le aziende riescono a soddisfare in modo più efficiente ed efficace le esigenze dei clienti rispetto ai loro concorrenti, otterranno un vantaggio competitivo sul mercato. Di conseguenza, si ritiene che le aziende che pongono i clienti al centro del proprio processo decisionale-strategico siano orientate al mercato o al marketing.

Il contesto di questo periodo si presenta notevolmente diverso rispetto ai precedenti: l'ambiente diventa più complesso, anche a causa delle innovazioni tecnologiche, e la domanda diventa sempre più eterogenea. Questo implica la presenza di individui con gusti, esigenze e aspettative molto variegate, persino in relazione allo stesso prodotto e bisogno.

Dunque, il focus si sposta dalla produzione dal prodotto al consumatore. Il prodotto non è più un bene da imporre tramite aggressive campagne pubblicitarie, ma è l'azienda che deve avvicinarsi ai consumatori, analizzando i loro bisogni, desideri e aspettative al fine di introdurre beni e servizi in grado di soddisfarli.

Come afferma Philip Kotler, "Un'impresa non deve vendere tutto ciò che può riuscire a fabbricare, ma deve fabbricare tutto ciò che pensa di riuscire a vendere". In questo momento anche l'occidente inizia a comprendere come sia fondamentale impostare la cadenza produttiva in modo tale che la produzione sia "tirata dal mercato" (pull), cioè produrre la giusta quantità di prodotti, dove e quando vengono richiesti, piuttosto che produrre in grandi quantità ed avere ingenti scorte a magazzino.

Questa strategia è fondamentale per l'azienda nel raggiungere e consolidare il proprio profitto nel medio e lungo termine.

1.2.5 Il marketing dal 1990 in poi

Dagli anni 90 in poi, il campo del marketing ha conosciuto uno sviluppo seguendo due direttrici principali: la prima, caratterizzata da studi mirati a esplorare l'applicazione del

marketing in contesti specifici, per renderlo più adatto alle varie situazioni; la seconda, incentrata sull'elaborazione di nuovi concetti e metodologie per adattarlo ai mutamenti intervenuti nell'ambiente e nella tecnologia. In particolare, tali cambiamenti riguardano diversi aspetti:

- L'evoluzione dei consumatori, i quali sono diventati meno passivi e influenzabili, manifestando maggiori esigenze e capacità di valutare e confrontare i benefici legati all'acquisto di prodotti differenti. Inoltre, l'emergere di nuovi stili di vita e aspettative ha alterato la percezione del valore attribuito ai prodotti stessi.
- L'impatto delle nuove tecnologie, come l'avvento di internet e dei dispositivi mobili, che hanno generato nuovi canali di comunicazione e vendita, modificando le relazioni tra imprese e consumatori.
- Il fenomeno della globalizzazione, che ha intensificato la pressione competitiva. Di conseguenza, è diventato sempre più cruciale negli ultimi anni stabilire rapporti di fidelizzazione e soddisfare le esigenze dei consumatori, oltre a creare modelli di business in grado di accrescere i vantaggi competitivi delle aziende.
- L'evoluzione dei processi produttivi, passando da tecnologie rigide a sistemi più flessibili, che consentono di adattarsi più prontamente alle richieste del mercato.

Tali dinamiche hanno indirizzato la disciplina del marketing verso nuove aree di ricerca, con la formulazione di linee guida applicabili alle imprese a livello strategico, operativo, organizzativo e nelle analisi di mercato. In particolare, a livello operativo, si è registrato un marcato interesse verso il marketing digitale.

1.3 Il Chief Marketing Officer

Se si cerca nel Glossario di Capterra.it la definizione di Chief Marketing Officer questo è quello che si legge:

Nel mondo aziendale, si identifica un direttore di marketing (Chief Marketing Officer - CMO) come un dipendente di livello dirigenziale all'interno di un'organizzazione incaricato del successo dell'intero dipartimento di marketing. Questi direttori hanno una notevole esperienza nell'ambito del marketing e occupano la posizione più alta dell'azienda in questo

campo. Fanno riferimento al CEO (Chief Executive Officer) e guidano il responsabile del marketing nella gestione dei dipendenti di livello più basso.

Da questa recente e importante definizione emerge come ad oggi anche il direttore del marketing, ossia il CMO, ricopra in moltissimi casi un ruolo di importanza anche strategica all'interno della società di cui fa parte. Infatti, da una recente inchiesta di McKinsey e Company (Boudet, Cvetanovski, Gregg, Heller, & Perrey, 2019) emerge come l'83% dei CEO intervistati a livello globale si aspetti dal reparto marketing uno dei maggiori driver per la crescita aziendale.

Ma chi è esattamente il Chief Marketing Officer?

Il CMO è una figura dalle comprovate competenze direzionali e manageriali che assume il compito di guidare l'intero dipartimento di marketing, fungendo da ponte tra le esigenze dei clienti e le strategie aziendali. Rispetto ad altre funzioni aziendali, il CMO possiede un profondo bagaglio di conoscenze nel settore pubblicitario e delle relazioni con gli stakeholder, acquisite attraverso anni di esperienza e formazione specifica. Questa esperienza consente al CMO di sviluppare e implementare strategie mirate a creare valore per i clienti e a promuovere la crescita dell'azienda, in un'ottica sostenibile soprattutto nel lungo termine.

Le responsabilità che ricadono sotto il cappello del CMO si possono raggruppare in tre macro categorie:

- **Ascolto Attivo del Cliente:**

Una delle principali responsabilità del CMO è l'ascolto attivo del cliente. Questo non si limita alla semplice raccolta di feedback e dati, ma richiede la capacità di interpretare e trasformare queste informazioni in azioni concrete. Il CMO e il suo team utilizzano una varietà di strumenti e tecniche per ottenere una profonda comprensione dei bisogni, desideri e preferenze dei clienti. Tra questi figurano i seguenti aspetti:

- a. **Analisi dei dati:** l'analisi di dati di vendita, sondaggi, recensioni online e interazioni sui social media fornisce informazioni preziose sulle tendenze del mercato e sul comportamento dei clienti;
- b. **Ricerche di mercato:** ricerche qualitative e quantitative aiutano a comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti in modo più approfondito;

- c. Approcci VOC (Voice Of the Customer): la raccolta diretta del feedback dei clienti attraverso interviste, focus group e forum online permette di ottenere insights in tempo reale;
- d. Monitoraggio dei nuovi canali di comunicazione: l'ascolto dei social media, blog e forum online aiuta a identificare le nuove tendenze e a comprendere le conversazioni che avvengono intorno al brand.

- **Trasformare l'ascolto in azione:**

L'ascolto attivo del cliente non è fine a se stesso. Il CMO dev'essere in grado di tradurre le informazioni raccolte in azioni concrete che migliorino l'esperienza del cliente e generino valore per l'azienda. Questo può includere:

- a. Sviluppo di prodotti e servizi su misura: la profonda comprensione dei bisogni dei clienti permette di creare prodotti e servizi che soddisfano le loro esigenze specifiche;
- b. Strategie di comunicazione e marketing mirate: la conoscenza delle preferenze e dei canali di comunicazione utilizzati dai clienti permette di creare campagne di marketing più efficaci e coinvolgenti;
- c. Miglioramento del servizio clienti: l'ascolto del feedback dei clienti aiuta a identificare i punti di debolezza del servizio clienti e a migliorare l'esperienza complessiva del cliente.

- **Guida delle Decisioni Aziendali:**

Il ruolo del CMO va oltre il marketing tradizionale e si estende alla guida delle decisioni aziendali. Grazie alla sua visione globale del mercato e alla sua capacità di interpretare i segnali provenienti dai clienti, il CMO collabora con altri dirigenti aziendali per definire strategie complessive e obiettivi di business. Questo coinvolgimento del CMO nelle decisioni aziendali assicura che:

- a. Tutte le attività dell'organizzazione siano allineate con le esigenze del mercato: il CMO può far sì che le strategie di marketing, di vendita, di sviluppo prodotto e di customer service siano coerenti con la domanda del mercato e le aspettative dei clienti;

- b. Le decisioni aziendali siano basate su dati concreti: il CMO fornisce insights di mercato e dati sui clienti che aiutano a prendere decisioni più informate e strategiche;
- c. L'azienda sia focalizzata sulla creazione di valore per i clienti: il CMO si assicura che la voce del cliente sia ascoltata e che tutte le attività dell'azienda siano orientate al soddisfacimento delle sue esigenze

1.4 Struttura e obiettivi della divisione commerciale

Nel contesto dell'imminente arrivo dell'AI nel settore del marketing, per comprendere appieno quali siano le nuove competenze e strumenti che il CMO può adottare per raggiungere gli obiettivi aziendali, bisogna dapprima comprendere la conformazione della struttura organizzativa che lo supporta. Si introduce ora la struttura e gli obiettivi della divisione commerciale:

1.4.1. Struttura

Prima di capire cosa sono canali di marketing e come possono essere gestiti, è molto importante capire quali possibili soluzioni si possono implementare al fine di avere una divisione commerciale ben strutturata e che possa dare un vantaggio competitivo nel lungo termine a tutta la società.

A tal fine, come riporta l'articolo "*How to Choose a Marketing Organization Structure, 2021, Optimizely.com*", le sei tipologie di strutture più comuni che attualmente vengono utilizzate per decidere come strutturare la divisione commerciale sono:

1. **Funzionale:** è probabilmente il tipo più comune. Al vertice c'è il vicepresidente del marketing o il direttore marketing (CMO) che supervisiona diverse funzioni di marketing, tra cui il marketing digitale, il marketing dei prodotti, le comunicazioni aziendali, ecc. Ognuna di queste divisioni avrà un responsabile e membri del team che svolgono compiti specifici. Questa struttura tende a creare dei silos, con il rischio di perdere la voce coesa del marchio.
2. **Basata sui segmenti:** questa struttura si basa su segmenti di clienti. Le grandi aziende possono avere gruppi diversi in base al settore o al pubblico di riferimento. Ad esempio, potrebbe esserci un gruppo B2B e un gruppo B2C.
3. **Divisioni geografiche:** per le aziende di grandi dimensioni, potrebbe essere necessario strutturare i team in base a località come distretti o regioni.

4. **Basata sul prodotto:** le aziende che offrono alcune linee di prodotti chiave possono scegliere di avere team di marketing dedicati per ciascuna di esse. È importante non cadere nella trappola di dimenticare il cliente.
5. **Orientamento al cliente:** alcune organizzazioni dividono i team di marketing in base alla fase funnel (ad imbuto) del cliente su cui lavorano, come l'acquisizione, il coinvolgimento, la conversione e la fidelizzazione.
6. **Ibrida:** nella maggior parte dei casi, i team di marketing finiscono per adottare una combinazione delle strutture organizzative di cui sopra.

Non è facile scegliere quale impostazione prediligere. Questa decisione dipende da molti fattori come, a titolo di esempio, il settore in cui l'organizzazione compete, le sue dimensioni (se è una piccola, media, grande o grandissima impresa) e le risorse economiche che possiede.

Dunque, essendo un'attività che richiede un effort elevato, per decidere come strutturare una divisione commerciale saranno necessari più incontri tra le figure più importanti delle società e gli stakeholder maggiori, intavolando dei meeting ricorrenti per giungere alla sottoscrizione di un piano di sviluppo e crescita della divisione presa in causa.

1.4.2 Obiettivi

Ogni società potrebbe seguire un proprio modus operandi nel gestire questo percorso che conduce alla decisione di come strutturare la divisione. Nonostante ciò, ogni decisione volta alla creazione della nuova struttura per il reparto di marketing dovrebbe tenere in considerazione i seguenti obiettivi (Optimizely.com, 2021)

1. **Orientamento al Cliente** (Customer Centric): Porre il Cliente al Centro

L'orientamento al cliente non si limita a slogan accattivanti e pubblicità appariscenti. Un team di marketing incentrato sul cliente si impegna a comprendere le esigenze e le sfide del proprio pubblico. L'ascolto attivo avviene attraverso sondaggi, interazione sui social media e canali di feedback diretto. Le preziose informazioni acquisite dai clienti alimentano gli sforzi di marketing.

- a. **Sviluppo del Prodotto:** l'identificazione dei punti di sofferenza del cliente può orientare lo sviluppo del prodotto o individuare aree di miglioramento nei prodotti esistenti.

- b. **Messaggi Mirati:** la comprensione delle esigenze del cliente permette di creare messaggi di marketing che risuonano con specifici segmenti di pubblico.
- c. **Creazione di Fiducia:** quando i clienti si sentono ascoltati e le loro esigenze soddisfatte, la fiducia e la lealtà aumentano.

2. **Centralizzazione** (abbattimento dei Silos): spesso i team di marketing operano in silos, con dati frammentati e lacune di comunicazione. Un approccio centralizzato smantella queste barriere:

- a. **Sistemi di Dati Unificati:** piattaforme di dati centralizzate garantiscono a tutti l'accesso alle stesse informazioni sui clienti, alle metriche di performance delle campagne e alle tendenze del mercato. Ciò favorisce un migliore processo decisionale.
- b. **Collaborazione Interfunzionale:** i team di marketing, vendita e assistenza clienti possono collaborare senza soluzione di continuità condividendo informazioni e allineando le strategie. Questo crea un'esperienza cliente più coesa.
- c. **Migliore Efficienza:** le operazioni centralizzate ottimizzano i flussi di lavoro ed eliminano gli sforzi duplicati.

3. **Focalizzazione sulla Crescita** (Marketing come partner strategico): tradizionalmente, il marketing è stato visto come un centro di costo. Per focalizzare un team di marketing sulla crescita dell'impresa, bisogna posizionarlo come un motore strategico del successo aziendale. È necessario tenere in considerazione questi tre aspetti:

- a. **Allineamento con gli altri dirigenti aziendali:** il Chief Marketing Officer dovrebbe avere un posto al tavolo con altri dirigenti. Questo favorisce l'allineamento tra le strategie di marketing e gli obiettivi generali dell'impresa.
- b. **Metriche e ROI:** Il marketing va oltre la brand awareness. Un team focalizzato sulla crescita si concentra su risultati misurabili e sul ritorno sull'investimento (ROI) per dimostrare l'impatto delle iniziative di marketing.
- c. **Proattivo e Innovativo:** Il team ricerca costantemente nuove opportunità per raggiungere i clienti e guidare la crescita. Questo potrebbe implicare

l'esplorazione di nuovi canali di marketing, formati di contenuto o partnership.

4. **Approccio Data-Driven:** (decisioni basate su Insight): l'intuito nel marketing è prezioso, ma i dati forniscono i fatti concreti. Un approccio data-driven sfrutta i dati dei clienti, le metriche di performance delle campagne e le tendenze del mercato per informare le decisioni di marketing.

- a. **Competenze in analisi dei dati:** il team necessita di individui esperti nell'analisi e interpretazione dei dati per estrarre informazioni significative.
- b. **Strategie basate sui dati:** i dati vengono utilizzati per identificare i segmenti di pubblico target, personalizzare le campagne di marketing e ottimizzare i contenuti per un migliore engagement.
- c. **Modello di attribuzione degli effort:** comprendere quali canali di marketing contribuiscono maggiormente alle conversioni permette l'allocazione del budget e l'ottimizzazione delle campagne

1.5 I canali di marketing

Nell'economia globale contemporanea, il cruciale successo aziendale è forgiato attraverso la perfetta combinazione dei flussi commerciali e delle sinergie di valore. Questa tessitura intricata di aziende e singoli individui si concretizza nell'offerta di prodotti e servizi ai consumatori finali, orchestrando una sinfonia di operazioni essenziali che spaziano dall'analisi di mercato alla logistica distributiva.

La maggior parte dei produttori non vende direttamente ai clienti finali. Tra i produttori e gli utilizzatori finali si inseriscono vari intermediari commerciali, ognuno dei quali svolge funzioni specifiche.

1.5.1 Definizione e ruolo strategico

I canali di marketing assumono un ruolo strategico fondamentale nel contesto competitivo globale. Essi possono essere definiti come "insiemi di organizzazioni interdipendenti che collaborano per rendere disponibile un prodotto o servizio ai consumatori" (Kotler & Armstrong, Principles of marketing (diciassettesima ed.), 2018). In altre parole, i canali di marketing fungono da ponte tra le aziende e i loro clienti finali, facilitando il processo di distribuzione e vendita dei prodotti.

Un canale di marketing ha l'obiettivo di trasferire i beni dal produttore al consumatore, colmando divari di spazio, tempo e proprietà che separa i beni/servizi da chi li produce a chi desidera acquistarli.

Si va ora ad osservare una possibile classificazione di questi canali e le loro principali funzionalità.

1.5.2 Funzioni svolte dai canali di marketing

Le funzioni svolte dai canali di marketing (Kotler & Armstrong, Principles of marketing (diciassettesima ed.), 2018) sono molteplici e di vitale importanza per il successo aziendale.

Tra le principali funzioni, si possono menzionare:

- **Ricerca di mercato:** i canali di marketing possono fornire informazioni preziose sui clienti, sulle loro esigenze e sui loro comportamenti d'acquisto.
- **Promozione:** i canali di marketing aiutano a comunicare le caratteristiche e i benefici dei prodotti ai potenziali clienti.
- **Negoziazione:** i canali di marketing possono negoziare i prezzi e le condizioni di vendita con i distributori e i rivenditori.
- **Acquisto:** i canali di marketing possono facilitare l'acquisto dei prodotti da parte dei clienti.
- **Finanziamento:** i canali di marketing possono offrire opzioni di finanziamento ai clienti per l'acquisto dei prodotti.
- **Assicurazione:** i canali di marketing possono fornire copertura assicurativa per i prodotti.
- **Trasporto:** i canali di marketing si occupano del trasporto dei prodotti dai magazzini ai clienti.
- **Stoccaggio:** i canali di marketing possono stoccare i prodotti fino al momento della loro vendita.

1.5.3 Classificazione dei canali di marketing

I canali di marketing possono essere classificati in base a diverse variabili. Le più importanti si possono raccogliere in tre categorie (Kotler & Armstrong, Principles of marketing (diciassettesima ed.), 2018):

- **Livello di intermediazione:**

- canali diretti: non prevedono intermediari e l'azienda vende direttamente ai clienti finali (es. e-commerce).
- canali indiretti: prevedono uno o più intermediari tra l'azienda e i clienti finali (es. distributori, rivenditori).
- **Ampiezza della distribuzione:**
 - distribuzione selettiva: il prodotto è distribuito in un numero limitato di punti vendita.
 - distribuzione intensiva: il prodotto è distribuito in un numero elevato di punti vendita.
- **Tipologia di intermediari:**
 generalmente esistono molti tipi di intermediari ma tra i più comuni figurano:
 - distributori: acquistano i prodotti dall'azienda e li rivendono ai rivenditori.
 - rivenditori: acquistano i prodotti dai distributori e li vendono ai clienti finali.

1.5.4 Scelta del canale di marketing

La scelta del canale di marketing più adatto dipende da una serie di fattori. I più importanti si possono accorpate in quattro filoni, interdipendenti tra loro:

- **Le caratteristiche del prodotto:** la natura del prodotto (es. deperibilità, complessità tecnica) influenza la scelta del canale di distribuzione più adatto.
- **Il target di riferimento:** le caratteristiche del target di riferimento (es. età, abitudini di acquisto) influenzano la selezione del canale di marketing più efficace.
- **Gli obiettivi di marketing:** gli obiettivi aziendali (es. aumento della brand awareness, crescita delle vendite) determinano la scelta del sistema di canali di marketing.
- **Le risorse disponibili:** le risorse finanziarie, umane e tecnologiche a disposizione dell'impresa influenzano la scelta dei canali di marketing.

Molte aziende, fino agli anni 2000 circa, hanno utilizzato e implementato in modo efficace questi canali di marketing nel modo che all'epoca era il più efficiente possibile. Società come McDonald o IKEA, attraverso molteplici innovazioni, di processo, prodotto e marketing, sono riuscite a crescere sia in termini economici che finanziari in modo

straordinario, passando dall'essere delle aziende a conduzione pressochè familiare, ad imporsi come i principali player mondiali dei rispettivi mercati.

In *Figura 2* si può scorgere il primo punto vendita della catena di ristoranti McDonald, che ad oggi conta più di 40.000 sedi in oltre 100 Paesi.



Figura 2: Primo McDonald Brother's store in San Bernadino, California 1948

1.6 Riepilogo

In questo primo capitolo introduttivo abbiamo compreso cos'è il marketing, il contesto storico nel quale è nato ed i periodi e gli eventi cruciali che hanno influenzato la sua evoluzione. Infatti il marketing ha avuto origine come strumento per promuovere la produzione industriale verso i consumatori, per poi evolversi gradualmente in una disciplina dedicata all'analisi e all'ascolto del mercato.

Le trasformazioni economiche, produttive e, soprattutto, sociali e tecnologiche hanno inciso profondamente sulle strategie adottate dalle imprese.

È per questo che è nata la figura del Chief Marketing Officer, avente come obiettivo il governo del dipartimento di marketing per ascoltare strategicamente il cliente, capirlo e dirigere l'azienda sulla strada corretta verso il successo economico e sociale. Per raggiungere questo obiettivo, il CMO ha bisogno di una divisione commerciale efficiente ed efficace, centralizzata, che sia orientata al cliente, focalizzata sulla crescita, e che utilizzi un approccio quantitativo per prendere le decisioni. In quest'ottica, nell'economia globale contemporanea, la scelta e la gestione efficace dei canali di marketing sono essenziali per il successo aziendale. Questi canali fungono da ponte cruciale tra le aziende e i loro clienti

finali, facilitando il processo di distribuzione e vendita dei prodotti. Attraverso una variegata gamma di funzioni, come la ricerca di mercato, la promozione, la negoziazione e la distribuzione fisica, i canali di marketing svolgono un ruolo vitale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nei prossimi capitoli, forti di queste considerazioni, osserveremo i nuovi fattori che stanno segnando la nostra epoca storica, per cercare di comprendere i loro punti di forza ed usarli a nostro vantaggio per praticare un'attività di marketing sempre più valida ed efficace, incentrata a tutto tondo sul cliente finale.

2. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LE NUOVE ABITUDINI DEI CONSUMATORI

2.1 L'Intelligenza Artificiale

La norma *ISO/IEC 42001:2023 Information technology - Artificial intelligence Management System (AIMS)* definisce l'intelligenza artificiale come la capacità di un sistema di mostrare capacità umane quali il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e la creatività.

Questa definizione pone l'accento sugli aspetti cognitivi che sono tipicamente associati all'intelligenza umana e che l'intelligenza artificiale cerca di emulare e replicare.

Ciò significa che un sistema di AI (Artificial Intelligence) non è solo un insieme di algoritmi che seguono delle regole predefinite, ma ha anche la capacità di apprendere dai dati, adattarsi alle nuove informazioni, pianificare la propria esecuzione e persino manifestare creatività nel trovare soluzioni a problemi complessi.

L'intelligenza artificiale può manifestarsi in vari ambiti, come software per l'analisi di dati complessi, robot capaci di prendere decisioni autonome o applicazioni che possono apprendere e migliorare nel tempo. La norma ISO/IEC 42001:2023 è infatti stata progettata per offrire una guida e uno standard per la gestione e lo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale che possiedono queste capacità.

Avendo un effetto 'disruptive' per l'economia e la vita dell'uomo, la Commissione Europea già da tempo sta cercando di regolamentarne lo sviluppo e l'uso. Nel report dell'8 aprile 2019 "*A definition of AI: main capabilities and disciplines*" indirizzato alla Commissione e redatto da un gruppo di esperti di alto livello su questo tema, l'AI viene definita così:

"L'Intelligenza Artificiale (AI) concerne i sistemi che manifestano un comportamento intelligente nell'analizzare il loro ambiente e nell'intraprendere azioni, con un certo grado di autonomia, per conseguire determinati obiettivi. I sistemi AI possono essere basati sul solo software e agire nel dominio virtuale (assistenti vocali, software per l'analisi delle immagini, motori di ricerca, sistemi per il riconoscimento della voce e dei volti), oppure possono far parte di dispositivi hardware (robot avanzati, automobili autonome, droni e internet delle cose)"

a cui segue un importante aggiornamento:

"l'Intelligenza Artificiale è costituita da sistemi software (e possibilmente anche hardware) progettati da esseri umani che, data una finalità complessa, agiscono nella dimensione fisica o digitale ricevendo informazioni dall'ambiente circostante tramite l'acquisizione dei dati, interpretando i dati raccolti, siano essi strutturati o non strutturati, ragionando sulla conoscenza o elaborando le informazioni derivate da questi dati, e decidendo le migliori azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo stabilito. I sistemi AI possono utilizzare regole simboliche o apprendere un modello numerico, e possono anche adattare il loro comportamento analizzando come l'ambiente è influenzato dalle loro azioni precedenti"

Da questa definizione si può intuire come l'AI sia attualmente presente in forme, tecniche ed approcci differenti. Per esempio, si può parlare del Machine Learning (di cui il Deep Learning è un esempio specifico) o del Machine Reasoning (che include pianificazione, programmazione, rappresentazione della conoscenza e ragionamento, ricerca e ottimizzazione), della Generative AI (creazione di testi, foto, video ed altri deliverable a partire da un prompt di comandi) e della robotica (che include controllo, percezione, sensori e attuatori, nonché l'integrazione di tutte le altre tecniche nei sistemi cibernetici-fisici).

2.1.1 L'AI forte e debole

Essendo l'intelligenza artificiale un meccanismo che si basa sul tentare di riprodurre il funzionamento della mente umana per risolvere un dato problema, risulta di fondamentale importanza saper distinguere tra l'intelligenza artificiale della "debole" e quella detta "forte".

L'intelligenza artificiale debole (AI debole) si riferisce a sistemi di intelligenza artificiale progettati per svolgere compiti specifici in modo eccellente, ma che non possiedono un'intelligenza generale come quella umana.

L'AI "debole" è talvolta chiamata " ristretta", ma quest'ultima è solitamente intesa come sottocampi all'interno della prima. I test di ipotesi sulle menti o parte di esse non fanno tipicamente parte dell'AI ristretta, ma piuttosto dell'implementazione di qualche caratteristica superficiale di somiglianza. Molti sistemi attualmente esistenti che affermano di usare l'intelligenza artificiale stanno probabilmente operando come una AI ristretta focalizzata su un problema specifico, e non sono AI deboli nel senso tradizionale.

In altre parole, l'AI debole non è in grado di apprendere e adattarsi a nuove situazioni in modo autonomo come un essere umano, ma è specializzata in un particolare dominio o attività.

Si riportano di seguito alcuni esempi di AI “debole”.

- Riconoscimento delle immagini: sistemi come Google Image Search o Pinterest utilizzano l'AI debole per identificare e classificare oggetti in immagini e video.
- Traduzione automatica: Google Translate e DeepL utilizzano l'AI debole per tradurre testi da una lingua all'altra.
- Automobili a guida autonoma: le auto a guida autonoma utilizzano l'AI debole per percepire l'ambiente circostante, prendere decisioni di guida e navigare in modo sicuro.
- Diagnosi medica: sistemi come IBM Watson for Oncology utilizzano l'AI debole per analizzare dati medici e assistere i medici nella diagnosi e nel trattamento del cancro.
- Assistenti virtuali: Siri, Alexa, Google Assistant, Chat GPT e Gemini utilizzano l'AI debole per comprendere il linguaggio naturale, rispondere alle domande e completare attività su richiesta.

L'intelligenza artificiale “forte” o intelligenza artificiale generale è la capacità di un agente intelligente di apprendere e capire un qualsiasi compito intellettuale che può imparare un essere umano.

È l'obiettivo principale di alcune delle ricerche nell'intelligenza artificiale odierna.

Alcune fonti accademiche riservano il termine "AI forte" a quei programmi informatici in grado di essere senzienti. Il concetto di “AI forte” è stato analizzato e contestato dal filosofo John Searle nel suo esperimento della stanza cinese. Egli ha affermato che:

«Secondo l'intelligenza artificiale forte, il computer non sarebbe soltanto, nello studio della mente, uno strumento; piuttosto, un computer programmato opportunamente è davvero una mente»

Per questo motivo, gli scienziati sono molto cauti nel perseguire la strada nello sviluppo dell'AI “forte” poiché essendo per definizione una vera e propria tecnologia in grado di auto apprendere e autogestirsi, c'è il rischio che possa andare oltre i naturali confini della

coscienza a comprensione umana, potendo perfino (nello scenario peggiore) sfuggire al controllo dell'essere umano.

2.1.2 Machine Learning (ML), Machine Reasoning (MR) e Generative AI

Nel grande ambito dell'intelligenza artificiale “debole” trovano spazio diverse discipline che si basano sull'utilizzo dei dati per ricavare la funzione matematica che ha generato l'output. Tre queste, una delle più importanti e che ha trovato il maggiore impiego nel campo del marketing è il Machine Learning (ML) o anche detto “apprendimento automatico”.

Questi algoritmi di apprendimento automatico iniziano ad essere utilizzati in un'ampia varietà di branche del sapere, tra cui il Marketing Management e il Customer Management.

L'apprendimento automatico è una branca dell'intelligenza artificiale che raccoglie metodi sviluppati negli ultimi decenni del XX secolo in varie comunità scientifiche, sotto diversi nomi quali: statistica computazionale, reti neurali artificiali, filtraggio adattivo, teoria dei sistemi dinamici, elaborazione delle immagini, data mining, algoritmi adattivi. Il ML utilizza metodi statistici per migliorare la performance di un algoritmo nell'identificare pattern nei dati. Nell'ambito dell'informatica, l'apprendimento automatico è una variante alla programmazione tradizionale nella quale in una macchina si predispone l'abilità di apprendere qualcosa dai dati in maniera autonoma, senza istruzioni esplicite (De Mauro, 2019).

Il Machine Reasoning (MR), o ragionamento automatico, è una componente fondamentale dell'intelligenza artificiale che si occupa di elaborare informazioni in modo analogo a come farebbe un essere umano, per giungere a conclusioni o decisioni razionali. Si basa su regole logiche, deduzioni e inferenze per comprendere e risolvere problemi complessi. In breve, mentre il machine learning si concentra sull'apprendimento dai dati e sull'identificazione di modelli, il machine reasoning si focalizza sul processo di pensiero e sulla capacità di formulare conclusioni basate sulla logica e su regole predefinite.

Il contesto del machine reasoning spazia dalle applicazioni pratiche come l'automazione dei processi decisionali in ambito aziendale, alla progettazione di sistemi di intelligenza artificiale in grado di argomentare e ragionare su questioni complesse. Ad esempio, in medicina, il machine reasoning può essere utilizzato per analizzare sintomi, dati clinici e risultati di test al fine di formulare diagnosi accurate o suggerire piani di trattamento personalizzati.

Rispetto al machine learning, che si basa sull'addestramento di modelli su grandi quantità di dati per estrarre pattern e fare previsioni, il machine reasoning utilizza conoscenze predefinite e regole logiche per ragionare e prendere decisioni. Mentre il machine learning è più adatto per compiti come il riconoscimento di immagini, il riconoscimento vocale o la traduzione automatica, il machine reasoning eccelle in contesti dove è necessario comprendere e risolvere problemi complessi, anche in assenza di dati storici esaustivi. Inoltre, il machine reasoning è in grado di spiegare il proprio processo decisionale, consentendo una maggiore trasparenza e comprensione rispetto al machine learning.

L'intelligenza artificiale generativa (GenerativeAI - GenAI) è un tipo di intelligenza artificiale che è in grado di generare testo, immagini, video, musica o altri media in risposta a delle richieste dette prompt. (Griffith & Metz, 2023)

I sistemi di intelligenza artificiale generativa utilizzano modelli generativi, che sono modelli statistici di una distribuzione congiunta di una variabile osservabile e di una variabile dipendente, che nel contesto del data mining è detta variabile target. Un esempio di questi modelli sono i modelli linguistici di grandi dimensioni (Large Language Model - LLM) che producono dati a partire da un dataset di addestramento utilizzato per crearli (Abbeel et al., 2016).

Tra i sistemi di intelligenza artificiale generativa degni di nota si ricordano ChatGPT, un chatbot creato da OpenAI utilizzando i modelli linguistici GPT-3 e GPT-4. Altri sistemi includono Gemini di Google (basato sul modello LaMDA), Bedrock di Amazon, Ernie Bot di Baidu, Pangu- Σ di Huawei, Claude di Anthropic, xAI di Elon Musk, Jais in lingua araba e Poe di Quora. Dolly 2.0 è il primo LLM interamente open source e libero da restrizioni anche per finalità commerciali e di ricerca, creato da Databricks. Nel 2023 è stato rilasciato su GitHub OpenChat AI, LLM addestrato con 7 miliardi di parametri su fonti offline, associate a un ranking e a un feedback positivo/negativo dei risultati da parte degli utenti. Esistono, inoltre, sistemi capaci di generare immagini 3D come Stable Diffusion, Midjourney e DALL-E.

2.2.1 Diffusione ed implementazione della Generative AI

I partner di McKinsey&Company Lareina Yee e Michael Chui nell'ultimo loro report intitolato "The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year" (basato su un sondaggio

lanciato nel primo semestre del 2023) evidenziano come le aziende stiano iniziando ad accogliere il nuovo paradigma dell'AI Generativa, seppur ancora in forma embrionale.

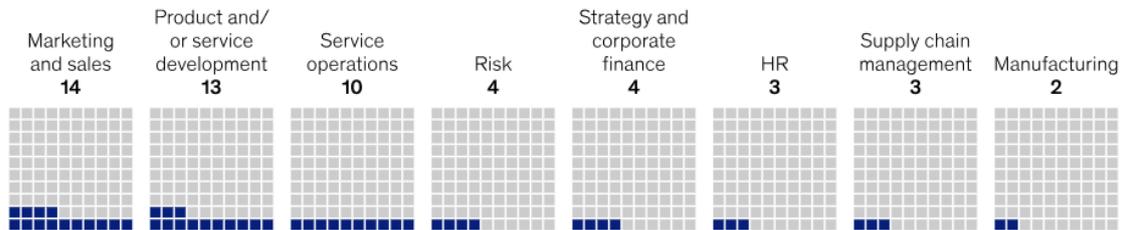
I risultati del sondaggio, mostrano che, nonostante la recente disponibilità pubblica dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI), la sperimentazione con questi strumenti è già relativamente diffusa. Gli intervistati (manager e direttori con diversi livelli di seniority di importanti imprese) si aspettano che le nuove capacità trasformino i loro settori. La GenAI ha suscitato interesse in tutta la popolazione aziendale: individui di diverse regioni, settori e livelli di seniority stanno utilizzando la GenAI sia per lavoro che per scopi personali. Il 79% di tutti gli intervistati afferma di aver avuto almeno un minimo contatto con questo tipo di intelligenza artificiale, sia per lavoro che per uso personale, e il 22% dichiara di utilizzarla regolarmente nel proprio lavoro. Sebbene l'utilizzo segnalato sia abbastanza simile tra i diversi livelli di seniority è più alto tra gli intervistati che lavorano nel settore tecnologico e in Nord America.

Dal punto di vista delle organizzazioni, emerge che anche queste stanno utilizzando comunemente la GenAI. Un terzo di tutti gli intervistati afferma che le loro aziende impiegano già regolarmente l'intelligenza artificiale generativa in almeno una funzione aziendale. Ciò significa che il 60% delle organizzazioni che hanno dichiarato di aver adottato l'intelligenza artificiale in generale, stanno utilizzando la GenAI. Ancora più interessante, il 40% di coloro che hanno segnalato l'adozione dell'intelligenza artificiale all'interno della propria azienda, riferisce che le società si aspettano di investire di più nell'intelligenza artificiale in generale grazie all'approccio che hanno con la GenAI, e il 28% afferma che l'utilizzo della GenAI è già all'ordine del giorno del consiglio di amministrazione.

Risulta di rilevante importanza la *Figura 3* che mostra i dipartimenti in cui si è cominciato ad utilizzare la GenAI su base quotidiana. Infatti, come si può notare la funzione “marketing e vendite” è la branca aziendale dove si fa più uso dell'AI.

Le altre funzioni aziendali che utilizzano frequentemente questi nuovi strumenti sono “sviluppo di prodotti e servizi” e “service operations”, come assistenza clienti e supporto back-office. Ciò suggerisce che le organizzazioni stiano utilizzando questi nuovi strumenti proprio nei settori in cui possono ricavare il maggior valore.

Share of respondents reporting that their organization is regularly using generative AI in given function, %¹



Most regularly reported generative AI use cases within function, % of respondents

Marketing and sales	Product and/or service development	Service operations
Crafting first drafts of text documents 9	Identifying trends in customer needs 7	Use of chatbots (eg, for customer service) 6
Personalized marketing 8	Drafting technical documents 5	Forecasting service trends or anomalies 5
Summarizing text documents 8	Creating new product designs 4	Creating first drafts of documents 5

¹Questions were asked of respondents who said their organizations have adopted AI in at least 1 business function. The data shown were rebased to represent all respondents.
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,684 participants at all levels of the organization, April 11–21, 2023

Figura 3: I dipartimenti che più di frequente utilizzano gli strumenti di Generative AI

2.2 Diffusione e mercato dell'AI in Italia

L'Osservatorio "Artificial Intelligence" della School of Management del Politecnico di Milano ha presentato al convegno "AI al centro: novità, applicazioni e regole" del 2 febbraio 2024 i seguenti dati inerenti alla diffusione e relativi investimenti nel mercato italiano dell'intelligenza artificiale.

Come si può notare in *Figura 4*, il mercato dell'Intelligenza Artificiale, in Italia, cresce in maniera impetuosa. Nel 2023 ha segnato +52%, raggiungendo il valore di 760 milioni di euro, dopo che già nel 2022 aveva registrato un +32% rispetto all'anno precedente. La gran parte degli investimenti riguarda soluzioni di analisi e interpretazione dei testi per ricerca semantica, di classificazione, sintesi e spiegazione di documenti o agenti conversazionali tradizionali, mentre sono ancora limitati al 5% (38 milioni di euro) i progetti di Generative AI. Emerge come almeno sei grandi imprese italiane su dieci hanno già avviato un qualche progetto di Intelligenza Artificiale, almeno a livello di sperimentazione, ma ben due su tre hanno già discusso internamente delle applicazioni delle Generative AI e tra queste una su quattro ha avviato una sperimentazione (il 17% del totale).



Figura 4: Sviluppo del mercato dell'AI in Italia

Nel 2023 quasi tutti gli italiani (98%) hanno sentito parlare di intelligenza artificiale, e più di un italiano su quattro (29%) ne ha una conoscenza medio-alta. C'è grande interesse, dunque, ma anche una certa confusione: tre italiani su quattro hanno sentito parlare di ChatGPT ma solo il 57% conosce il termine "intelligenza artificiale generativa". Un italiano su quattro dichiara inoltre di aver interagito almeno una volta con ChatGPT.

Il 90% del mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia è dovuto alle grandi imprese. Il resto è suddiviso in modo equilibrato tra PMI e Pubblica Amministrazione. La quota più significativa del mercato dell'Intelligenza Artificiale italiano (29%) è legata a soluzioni per analizzare ed estrarre informazioni dai dati (Data Exploration & Prediction, Decision Support & Optimization Systems). Il 27% è per progetti di interpretazione del linguaggio, scritto o parlato (Text Analysis, Classification & Conversation Systems). Il 22% per algoritmi che suggeriscono ai clienti contenuti in linea con le singole preferenze (Recommendation Systems). Il 10% analisi di video ed immagini, 7% Process Orchestration Systems, il 5% Generative AI. Guardando alla spesa media in intelligenza artificiale per tipo di azienda, ai primi posti si vedono i settori di Telco-Media e Assicurazioni, seguiti da Energy, Resource & Utility e Banche e Finanza.

L'Osservatorio continua poi illustrando come il 61% delle grandi imprese ha all'attivo, almeno al livello di sperimentazione, un progetto di intelligenza artificiale, mentre si scende al 18% tra le piccole e medie imprese (+3 punti percentuali rispetto al 2022). L'adozione

nelle imprese è sostanzialmente stabile rispetto al 2022. Le aziende che avevano già avviato almeno una sperimentazione proseguono e accelerano. Nelle aziende in ritardo, sono invece rari i casi in cui l'avvento della Generative AI ha già dato vita ad una sperimentazione. Il 37% delle grandi realtà che non hanno progetti all'attivo ha intenzione di attivarli nei prossimi 12 mesi e si moltiplicano le iniziative di workshop ispirazionali/formativi sul tema. Circa 2 grandi aziende su 3 hanno discusso internamente delle applicazioni delle Generative AI, tra queste una su quattro ha avviato una sperimentazione (il 17% del totale, dunque). D'altro canto, soltanto il 7% delle piccole e medie imprese sta riflettendo su potenziali applicazioni e solo il 2% ha concretamente attivato almeno una sperimentazione (Balabio et al., 2024).

L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha inoltre analizzato la maturità delle grandi organizzazioni nel percorso di adozione dell'AI, arrivando ad individuare cinque diversi profili. L'11% è avanguardista (in crescita di 2 punti percentuali rispetto all'anno scorso), ossia individua aziende che hanno raggiunto la piena maturità a livello tecnologico, organizzativo e gestionale nell'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale. Il 23% è apprendista, cioè aziende che hanno diversi progetti avviati ma difficilmente impiegano metodologie strutturate nel gestirli e tendono a far ricorso a soluzioni standard o pronte all'uso. Nel restante 66% dei casi, permangono situazioni eterogenee: ci sono organizzazioni in cammino (29%), dotate degli elementi abilitanti ma con pochi progetti, e aziende che non percepiscono il tema come rilevante e non dispongono di un'infrastruttura IT adeguata alla gestione di grandi quantità di dati.

Questi dati mostrano come le grandi aziende abbiano iniziato ad investire una quantità di risorse sempre maggiore per sviluppare la loro competenze nell'ambito dell'AI. È certo che, tutti gli investimenti, indipendentemente dalla business unit che li promuove, vengano effettuati considerando il potenziale beneficio per il cliente finale, nel tentativo di offrire nuovi servizi e prodotti che sono più adattati alle sue esigenze e possibilmente ad un prezzo competitivo rispetto ai concorrenti.

In questo panorama in continua evoluzione, i manager della società, soprattutto i CMO, dovrebbero tenere in considerazione come e perché si sono sviluppate e mutate le abitudini dei consumatori. Infatti, nell'ultima decade che ha visto l'arrivo di nuove e straordinarie tecnologie e forme di promozione B2C, si sono consolidate nei consumatori nuove credenze, abitudini e anche diffidenze nei confronti dei canali classici di comunicazione. Dunque, è di

primaria importanza per il CMO del futuro, capire e approfondire queste nuove linee del pensiero del consumatore del XXI secolo.

2.3 Le nuove abitudini dei consumatori

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto profondo e duraturo sulla società, influenzando ogni aspetto della nostra vita, incluso il modo in cui consumiamo beni e servizi. L'emergenza sanitaria ha accelerato diverse tendenze già in atto, dando vita a nuove abitudini di consumo che si preannunciano durature nel tempo.

Analizzando alcuni report e ricerche, sono emerse 5 macroaree che il consumatore del XXI secolo tiene in considerazione durante l'acquisto di un prodotto e che dunque dovrebbero costituire uno degli obiettivi del CMO del futuro.

1. L'ascesa del digitale: la pandemia ha spinto un'accelerazione senza precedenti nell'adozione di tecnologie digitali. L'uso smisurato dei social network e del cellulare è diventato parte integrante della vita quotidiana. Innanzitutto, negli acquisti online. Secondo dati di Osservatorio eCommerce: nel 2023 la spesa online in Italia ha raggiunto i 37,2 miliardi di euro, con una crescita del 12,1% rispetto al 2022. (Evstifeew & Zagheni, 2023) Questa tendenza sottolinea l'importanza per le aziende di avere una presenza online forte e di offrire un'esperienza di acquisto digitale fluida e sicura. Con l'avanzamento degli acquisti online c'è stato un innalzamento anche della percentuale di utenti che utilizzano metodi di pagamento digitali come carte di credito contactless, app di pagamento e bonifici online. Secondo dati di Statista il volume globale dei pagamenti digitali dovrebbe raggiungere i 10 trilioni di dollari entro il 2025. (Statista, 2023) Questo dato evidenzia la necessità per le aziende di offrire diverse opzioni di pagamento digitali per soddisfare le esigenze dei consumatori, e utilizzare questi nuovi sistemi anche come canali pubblicitari se possibile.

Oltre al mondo degli acquisti e dei pagamenti si può osservare il lavoro da remoto: la diffusione del lavoro da remoto ha portato a un aumento dell'utilizzo di strumenti di comunicazione e collaborazione online come Zoom, Teams e Google Meet. Secondo dati di Global Workplace Analytics (globalworkplaceanalytics.com), nel 2023 il 58% dei dipendenti globali ha lavorato da remoto per alcuni giorni alla settimana. Il CMO quando organizza le campagne pubblicitarie dovrebbe tenerlo in considerazione. Secondo questi dati

sarebbe un errore se, per esempio, all'interno di uno spot pubblicitario di automobili si faccia leva sull'assunzione che una persona compia quotidianamente il tragitto casa-lavoro e lavoro-casa.

2. Consapevolezza alimentare: l'isolamento e la maggiore attenzione alla salute hanno portato a un crescente interesse per la nutrizione e un'alimentazione sana. I consumatori sono più consapevoli di ciò che mangiano e cercano prodotti freschi, biologici e salutari.

Esempio: prodotti biologici: la domanda di prodotti biologici è in costante aumento. Secondo i dati dell'Osservatorio SANA, il mercato del biologico in Italia ha superato i 5 miliardi di euro nel 2021 e raggiunto i 6,5 miliardi di euro nel 2022, con una crescita del 23% rispetto all'anno precedente. (Redazione, 2023) Questo trend rappresenta un'opportunità per le aziende che operano nel settore agroalimentare di offrire prodotti biologici certificati e di valorizzare la qualità e la provenienza delle materie prime. I CMO di aziende appartenenti a questi settori dovrebbero fare leva sulla bontà e qualità dei prodotti, con ancora più attenzione a tutto ciò che è naturale, biologico e a "KM0".

Esempio: Servizi di consegna di cibo a domicilio: La pandemia ha favorito la crescita dei servizi di consegna di cibo a domicilio come Deliveroo, Glovo e Just Eat. Secondo i dati del Sole 24 Ore, il mercato globale del food delivery dovrebbe raggiungere i 303 miliardi di dollari entro il 2025 (Redazione, 2023). Questo trend sottolinea l'importanza per le aziende del settore alimentare di offrire opzioni di consegna a domicilio veloci, efficienti e convenienti. I CMO che fanno capo ai grandi gruppi industriali del food dovrebbero stringere collaborazioni e partnership con le società del mondo delivery per offrire un prodotto e servizio più completo e di qualità.

3. Esperienze personalizzate: i consumatori oggi desiderano esperienze di acquisto personalizzate e su misura. Gli uffici marketing che sfruttano i dati e l'intelligenza artificiale per offrire prodotti e servizi pertinenti alle esigenze individuali del cliente sono in grado di creare una fidelizzazione duratura.

Esempio: raccomandazioni personalizzate: e-commerce come Amazon e Netflix utilizzano algoritmi di intelligenza artificiale per analizzare le abitudini di acquisto e di visione dei clienti e suggerire prodotti o contenuti pertinenti. Questo approccio personalizzato aumenta la probabilità che i

clienti effettuino un acquisto o guardino un film o una serie TV. Per una società di questo settore, riuscire a coinvolgere il cliente, farlo abbonare alla piattaforma e proporgli i contenuti che a lui potrebbero piacere è di primaria importanza per battere i concorrenti.

4. Comunità e appartenenza: la pandemia ha accentuato il bisogno di connessione e appartenenza. I consumatori cercano esperienze che li connettano con la loro comunità e con valori condivisi. Le aziende che creano un senso di appartenenza e offrono esperienze di consumo coinvolgenti e autentiche sono in grado di fidelizzare i clienti e rafforzare il proprio brand.

Esempio: esperienze di consumo immersive: brand come Nike e Adidas organizzano eventi sportivi e corsi di fitness online per creare un senso di comunità tra i propri clienti. Queste esperienze permettono ai consumatori di condividere la loro passione per lo sport e di sentirsi parte di un gruppo.

Esempio: cause related marketing (marketing legato a cause sociali). Diverse aziende sostengono cause sociali e ambientali attraverso campagne di marketing e donazioni. Questo tipo di marketing dimostra l'impegno dell'azienda verso valori etici e la responsabilità sociale, rafforzando la sua immagine e fidelizzando i clienti che apprezzano il suo impegno.

5. Sostenibilità ambientale e sociale: la pandemia ha accelerato una tendenza già in atto, ossia la crescente sensibilità verso l'ambiente e la responsabilità sociale da parte dei consumatori. Oggi, più che mai, le persone scelgono prodotti e servizi da aziende che dimostrano un impegno concreto per la sostenibilità. Non si tratta solo di un trend passeggero, ma di un cambiamento profondo nel modo di concepire il consumo e le relazioni tra aziende e consumatori. Questi sono sempre più consapevoli dell'impatto ambientale delle loro scelte e cercano di ridurre la propria impronta ecologica. Preferiscono prodotti realizzati con materiali riciclati o biodegradabili, provenienti da filiere produttive sostenibili e con un basso impatto ambientale. Secondo un recente sondaggio dell'Osservatorio Non Food di GS1 Italy, il 72% dei consumatori italiani è disposto a pagare di più per prodotti ecosostenibili. (Begni, 2023). I consumatori prestano sempre più attenzione anche all'etica e alla responsabilità sociale delle aziende. Valutano le loro politiche in materia di diritti umani, condizioni di lavoro, equità salariale e lotta alle discriminazioni. Apprezzano le aziende che si impegnano attivamente a favore di

cause sociali e ambientali e che dimostrano un comportamento trasparente e responsabile. Diverse aziende stanno cogliendo questa opportunità per distinguersi nel mercato e fidelizzare i clienti attenti a questi valori. Ecco alcuni esempi:

- Enel: l'azienda energetica italiana ha investito massicciamente nelle energie rinnovabili e punta a diventare leader nella transizione energetica verso un futuro sostenibile.
- Patagonia: il marchio di abbigliamento outdoor è famoso per il suo impegno nella tutela dell'ambiente e per la produzione di capi ecocompatibili con materiali riciclati e cotone organico.
- The Body Shop: l'azienda di cosmetici produce prodotti naturali e vegani e si impegna per la sostenibilità e il commercio equo e solidale.

Questi sono solo alcuni esempi di come le aziende possono rispondere alle nuove esigenze dei consumatori in materia di valori etici e sostenibilità. Le aziende che sapranno dimostrare un impegno concreto in queste aree saranno in grado di rafforzare la propria brand reputation, fidelizzare i clienti e conquistarne di nuovi, contribuendo al contempo a costruire un futuro più sostenibile e responsabile.

2.3 I nuovi paradigmi e strumenti di vendita

L'ascesa del digitale e dell'intelligenza artificiale hanno rivoluzionato il panorama del consumo, dando vita a nuove abitudini di acquisto che influenzano profondamente il modo in cui i consumatori scelgono, acquistano e interagiscono con le aziende. Di seguito sono descritti alcuni fattori che stanno plasmando un nuovo modo di pubblicizzare e vedere un prodotto ed il relativo supporto che gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale possono erogare.

1. Ascesa dell'e-commerce e lo shopping online: l'avvento dell'e-commerce ha rivoluzionato il modo in cui i consumatori acquistano beni e servizi. La comodità di fare acquisti da casa, la vastità di prodotti disponibili online e la possibilità di comparare prezzi e offerte in tempo reale hanno spinto molti a spostare i loro acquisti dai negozi fisici al web.

L'intelligenza artificiale ha svolto un ruolo fondamentale in questa trasformazione, analizzando i dati generati dall'e-commerce per comprendere meglio i

comportamenti dei consumatori e offrire esperienze di acquisto più personalizzate ed efficienti

L'AI può supportare ricerca e scoperta dei prodotti: sistemi di intelligenza artificiale come la ricerca predittiva e i suggerimenti personalizzati aiutano i consumatori a trovare rapidamente i prodotti che desiderano, aumentando la probabilità di acquisto. In seguito, essa può raccomandare dei prodotti all'utente. Infatti l'analisi dei dati di acquisto e di navigazione permette di suggerire prodotti pertinenti a ciascun cliente, basandosi sui suoi interessi e sul suo storico di acquisti. Analizzando i dati, l'AI può anche ottimizzare i prezzi dei prodotti in tempo reale in base a fattori come la domanda, la concorrenza e le condizioni di mercato, massimizzando i profitti per le aziende e offrendo ai consumatori prezzi competitivi. Infine con i chatbot alimentati da intelligenza artificiale possono rispondere alle domande frequenti dei clienti 24 ore su 24, 7 giorni su 7, fornendo un'assistenza immediata e personalizzata.

2. Crescente personalizzazione: l'intelligenza artificiale permette alle aziende di offrire esperienze di acquisto personalizzate e su misura per ogni cliente. Attraverso l'analisi di dati come lo storico degli acquisti, i comportamenti di navigazione e le preferenze espresse, i sistemi di intelligenza artificiale possono creare profili dettagliati dei clienti. In particolare, l'AI abilita:
 - raccomandazioni di prodotti personalizzate: i sistemi di intelligenza artificiale possono suggerire prodotti che un cliente ha maggiori probabilità di acquistare, basandosi sui suoi interessi e sul suo storico di acquisti.
 - contenuti personalizzati: le aziende possono utilizzare l'intelligenza artificiale per creare contenuti personalizzati, come newsletter, mail e annunci pubblicitari, pertinenti agli interessi di ciascun cliente.
 - esperienze di acquisto uniche: l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per creare esperienze di acquisto uniche per ogni cliente, ad esempio suggerendo prodotti complementari o offrendo sconti personalizzati.
3. Campagne di marketing sempre più mirate: l'intelligenza artificiale ha trasformato il modo in cui le aziende pianificano ed eseguono le loro campagne di marketing. Attraverso l'analisi di grandi volumi di dati, i sistemi di intelligenza artificiale possono identificare segmenti di pubblico specifici, creare campagne mirate e ottimizzare il budget pubblicitario in tempo reale.

Tra i contributi più importanti che l'AI può fornire:

- segmentazione del pubblico: l'intelligenza artificiale può identificare segmenti di pubblico con caratteristiche simili, come interessi, comportamenti online o dati demografici, permettendo di creare campagne mirate più efficaci.
 - targeting pubblicitario: l'intelligenza artificiale può individuare i canali e le piattaforme più adatti per raggiungere ciascun segmento di pubblico, ottimizzando la spesa pubblicitaria e massimizzando il ritorno sull'investimento (ROI).
 - ottimizzazione in tempo reale: i sistemi di intelligenza artificiale possono monitorare le prestazioni delle campagne in tempo reale e apportare modifiche automatiche per migliorare i risultati.
4. Servizio clienti sempre attivo: con l'introduzione di strumenti basati sull'AI, si può implementare un'assistenza immediata e personalizzata al cliente, offrendo ai consumatori un'assistenza rapida, precisa e personalizzata, disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Per esempio, l'assistente virtuale di Amazon.com o quello di Vodafone sono sempre disponibili, 24 ore su 24 e aiutano il cliente nelle varie attività che riguardano l'offerta di prodotto, abbonamenti, resi etc. Questi assistenti sono così ben implementati che riducono di molto il carico di lavoro sui centralini telefonici delle stesse società, abilitando una migliore efficacia ed efficienza nella gestione delle problematiche quotidiane. Facendo risparmiare tempo al consumatore (gli viene proposta una soluzione nell'immediato, riducendo l'attesa ed aumentando la sua soddisfazione) e abbassando notevolmente i costi che devono essere presi in carico dall'azienda per mantenere attivo un call centre, si ottiene un compromesso vantaggioso per tutti. Chiaramente ci saranno comunque delle figure predisposte a ricevere le chiamate (anche se in numero ridotto) nel caso il chatbot AI di turno non riesca a risolvere il problema. L'AI in questo caso può anche erogare servizi di:
- analisi del sentiment: l'intelligenza artificiale può analizzare le recensioni dei clienti sui social media e altri canali online per identificare problemi e aree di miglioramento, permettendo alle aziende di risolvere i problemi in modo proattivo e migliorare l'esperienza del cliente.
 - assistenza personalizzata: i sistemi di intelligenza artificiale possono utilizzare i dati passati dei clienti per fornire un'assistenza personalizzata, ad

esempio ricordando le preferenze del cliente o suggerendo soluzioni pertinenti al suo problema specifico.

5. Introduzione della realtà virtuale (esperienze di acquisto immersive): l'intelligenza artificiale potenzia la Realtà Aumentata (AR) e la Realtà Virtuale (VR), creando esperienze di acquisto immersive e coinvolgenti. I consumatori possono "provare" i prodotti virtualmente, visualizzare arredi nelle loro case o esplorare negozi virtuali, rendendo l'esperienza di acquisto più realistica e gratificante. Questa funzione è già stata introdotta da IKEA nel tentativo di far superare al consumatore ogni tipo di incertezza che emerge quando si acquista un prodotto per la casa. La *Figura 5* mostra com'è possibile vedere tramite l'AR e la VR un prodotto IKEA nel soggiorno di casa. I clienti possono dunque utilizzare le app che sfruttano la realtà aumentata per visualizzare prodotti virtuali nelle loro case, in scala reale e nel loro ambiente di destinazione, prima di effettuare un acquisto. Inoltre, gli acquirenti con alcuni programmi specifici possono esplorare negozi virtuali immersivi, navigare tra i prodotti e interagire con gli assistenti virtuali, essendogli offerti un'esperienza di acquisto simile a quella di un negozio fisico.



Figura 5: Applicazione proposta da IKEA

6. retail fisico rivoluzionato: l'intelligenza artificiale sta trasformando anche il retail fisico, rendendolo più intelligente e personalizzato. Sensori intelligenti possono monitorare il flusso dei clienti, analizzare i loro comportamenti e fornire

informazioni preziose per ottimizzare il layout dei negozi, le promozioni e l'assistenza ai clienti.

Oltre a proporre un marketing ad hoc inviando messaggi personalizzati ai clienti in base alla loro posizione nel negozio e al loro storico di acquisti, si possono implementare degli assistenti virtuali. In aggiunta, l'intelligenza artificiale può analizzare i dati sul flusso dei clienti in transito per ottimizzare il layout del negozio, posizionando i prodotti più popolari in modo strategico e migliorando l'esperienza di acquisto complessiva.

2.4 I nuovi canali di vendita: i social network

Negli ultimi anni, il panorama dei canali di vendita ha subito una trasformazione radicale, passando da un modello tradizionale, basato sulla televisione e sulla pubblicità cartacea, a un ecosistema digitale in continua evoluzione. I social network, nati come semplici piattaforme di comunicazione e condivisione, si sono affermati come potenti strumenti di marketing, offrendo alle aziende nuove opportunità per promuovere prodotti e servizi, generare interazioni e fidelizzare i clienti.

L'avvento dei social network risale agli anni '90, con l'emergere di piattaforme come Six Degrees. Tuttavia, è solo con l'arrivo del nuovo millennio che questi strumenti hanno conosciuto un vero e proprio boom, grazie all'esplosione di internet e alla diffusione degli smartphone. Facebook, fondato nel 2004, ha rapidamente conquistato il primato, seguito da altri giganti come Twitter (2006), YouTube (2005) e Instagram (2010).

Le nuove generazioni, nate e cresciute nell'era digitale, trascorrono gran parte del loro tempo online, immerse nel mondo dei social network. Secondo uno studio di Statista il 90% dei giovani tra i 16 e i 24 anni in Italia utilizza i social network con frequenza quotidiana. (Statista, 2024) Questo dato evidenzia il profondo cambiamento avvenuto nelle abitudini di consumo di informazioni e intrattenimento, con un netto spostamento verso i canali digitali rispetto a quelli tradizionali.

Per i dipartimenti di marketing che desiderano sfruttare al meglio questi nuovi canali di vendita, è fondamentale comprendere le caratteristiche e le dinamiche che li contraddistinguono. Di seguito, si riportano gli aspetti chiave che devono essere tenuti in considerazione:

- identificare il pubblico target: ogni social network ha un suo pubblico specifico, con caratteristiche demografiche, interessi e comportamenti online differenti. Individuare il social network più adatto al proprio target è il primo passo per creare campagne di marketing efficaci.

Un'azienda di abbigliamento sportivo che vuole vendere scarpe da corsa dovrebbe concentrarsi sui social network come Instagram (Statista, 2024) e TikTok (Statista, 2024), dove è presente un pubblico appassionato di fitness e attività sportive. Infatti, anche secondo un recente studio di Hootsuite, il 70% degli utenti di Instagram segue brand sportivi, mentre il 67% degli utenti di TikTok è interessato a contenuti legati al fitness. (Redazione, 2024);

- creare contenuti di qualità: la creazione di contenuti coinvolgenti e di alta qualità è fondamentale per attirare l'attenzione degli utenti sui social. Post, video, storie e live streaming sono solo alcuni dei formati che possono essere utilizzati per catturare l'interesse del pubblico e promuovere i propri prodotti o servizi. Un ristorante potrebbe pubblicare foto di piatti appetitosi (*Figura 6*), video che mostrano la preparazione delle pietanze in cucina (come si vede in *Figura 7*) o dirette streaming durante eventi speciali. Questi contenuti permettono di creare un'atmosfera invitante e di stuzzicare l'appetito dei potenziali clienti;



Figura 6: Promozione di un piatto su Instagram, ristorante ilCalandrino (PD)



Figura 7: Un video di Max Mariola, famoso chef romano mentre mostra la preparazione di alcuni piatti al pubblico di YouTube

- agevolare l'interazione: i social network sono strumenti di comunicazione bidirezionale. È importante interagire con i follower, rispondere ai commenti e alle domande, creando un dialogo aperto e trasparente. Questo permette di costruire relazioni solide con i clienti e fidelizzarli. Talvolta è possibile rispondere in modo sarcastico ai commenti che si ricevono, per creare un'interazione che resta impressa nella mente dei lettori. In questo, alcune aziende come Ryanair ci hanno creato in vero e proprio business (Figura 8)



Figura 8: Account di Ryanair Italia che risponde in modo sarcastico ad un commento di un cliente

- sfruttare l'influencer marketing: collaborare con influencer, ovvero utenti con un seguito importante e autorevole in un determinato settore, può essere un'ottima strategia per aumentare la visibilità del proprio marchio e raggiungere un pubblico più ampio. Ad esempio, un marchio di valigie può collaborare con un travel blogger per realizzare una campagna social che racconti le sue esperienze di viaggio utilizzando i loro prodotti (Figura 9). Questo tipo di collaborazione permette di raggiungere un pubblico ampio e qualificato, grazie alla credibilità dell'influencer.



Figura 9: il marchio Americantourister che promuove una collaborazione con una travel blogger

- acquistare la pubblicità a pagamento: le piattaforme social offrono diverse opzioni per la pubblicità a pagamento, che permette di raggiungere un target ancora più preciso e di ottimizzare i risultati delle campagne. La pubblicità a pagamento consente di raggiungere un pubblico potenziale molto ampio e di ottimizzare i risultati delle campagne in base a specifici obiettivi.

Le piattaforme social come Facebook, Instagram, LinkedIn e TikTok offrono diverse opzioni per creare campagne pubblicitarie a pagamento. Le aziende possono scegliere di:

- definire un target specifico: selezionare il pubblico di destinazione in base a criteri demografici, interessi, comportamenti online e altri fattori.
- scegliere il formato dell'annuncio: creare annunci testuali, immagini, video, caroselli o storie, in base al social network utilizzato e agli obiettivi della campagna.
- impostare un budget: stabilire un budget giornaliero o mensile per la campagna e definire il metodo di pagamento.
- monitorare i risultati: tracciare le performance delle campagne e ottimizzare le strategie in base ai dati raccolti.

Per sfruttare al meglio queste piattaforme, è fondamentale adottare un approccio strategico e mirato, che tenga conto delle caratteristiche del pubblico di riferimento, delle specificità di ogni social network e degli obiettivi da raggiungere.

Creando contenuti coinvolgenti, utilizzando le funzionalità di targeting avanzato e monitorando costantemente i risultati, le aziende possono trasformare i social network in potenti alleati per conquistare lo spazio nelle menti dei consumatori e costruire un successo duraturo nel panorama digitale, in continua evoluzione.

Il CMO del futuro dovrebbe ricordare bene tutti questi aspetti e non dimenticarsi che i social network sono un canale di comunicazione bidirezionale. Bisogna quindi ascoltare il pubblico, interagire con i commenti e i messaggi che si ricevono, costruendo relazioni il più possibile autentiche e basate sulla fiducia.

In questo modo, i social network stanno diventando non solo strumenti per vendere, ma anche per creare una community di brand ambassador entusiasti e fedeli, pronti a promuovere il marchio con il quale collaborano e a contribuire al suo successo.

2.5 Riepilogo

In questo capitolo abbiamo compreso cos'è l'intelligenza artificiale e quali sono le sue peculiarità. Abbiamo visto le tre sottocategorie di AI: Machine Learning, Machine Reasoning e Generative AI.

Tra queste tre categorie è stato fatto un focus sulla Generative AI, analizzando il report di McKinsey & Company del 2023 che illustra il grado di diffusione di questa nuova tecnologia. Infatti si è visto che, nonostante la sua recente introduzione, la GenAI sta già trovando ampia applicazione con il 79% degli intervistati che ha avuto almeno un'esposizione ad essa e il 22% che la utilizza regolarmente per lavoro. Il report dipinge un quadro entusiasmante del potenziale della GenAI per trasformare i modelli di business e generare valore per le aziende in tutti i settori, in particolare in quello del marketing.

Avendo compreso quanto sia importante l'implementazione e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, per capire in che situazione si trovano le aziende italiane ad oggi, è stato fatto un focus sulla diffusione dell'AI in Italia. È emerso che nel 2023 il mercato ha raggiunto i 760 milioni di euro, con un aumento del 52% rispetto all'anno precedente. Le grandi imprese sono le principali protagoniste di questo sviluppo, con il 90% del mercato a loro attribuibile. Si nota anche come l'adozione dell'AI nelle aziende è ancora a macchia di leopardo. Infatti,

il 61% delle grandi imprese ha già avviato almeno un progetto di sperimentazione, mentre solo il 18% delle PMI ha fatto lo stesso.

Successivamente, sapendo che la pandemia ha accelerato l'adozione di tecnologie digitali e cambiato le abitudini dei consumatori, sono state illustrate le nuove abitudini e credenze dei consumatori che il CMO del futuro dovrà tenere in considerazione. Le 5 macroaree da tenere in considerazione sono: ascesa del digitale, consapevolezza alimentare, esperienze personalizzate, comunità e appartenenza, sostenibilità ambientale e sociale.

In seguito, sono state svolte delle ricerche per capire come l'avvento del digitale e dell'intelligenza artificiale abbia trasformato il modo in cui i consumatori acquistano, essendosi ampliato molto l'utilizzo dell'e-commerce per la comodità e la vastità di scelta.

L'AI analizza dati per personalizzare l'esperienza di acquisto, offrendo suggerimenti e prezzi dinamici. Inoltre, l'AI consente campagne di marketing mirate, identificando segmenti di pubblico e ottimizzando la spesa pubblicitaria. La personalizzazione è elevata grazie all'AI, che crea profili dettagliati dei clienti per suggerire prodotti e contenuti pertinenti ai loro gusti. I servizi clienti sono migliorati con assistenti virtuali disponibili 24/7, riducendo il carico sui call center e offrendo analisi del sentiment e assistenza personalizzata. La realtà virtuale è integrata nell'esperienza di acquisto, permettendo ai consumatori di provare i prodotti virtualmente ed esplorare negozi virtuali, rendendo l'acquisto più coinvolgente e realistico.

Infine, è stato fatto un focus sui social network e sulla loro importantissima funzione di ampliare la visibilità dell'azienda e dei prodotti mettendola in contatto direttamente con il cliente finale. Infatti, è emerso che le nuove generazioni trascorrono gran parte del loro tempo online, con il 90% dei giovani italiani che utilizza i social network quotidianamente. Per sfruttare al meglio i social network, è essenziale comprendere il pubblico target e creare contenuti di qualità che stimolino l'interazione. L'influencer marketing è una strategia efficace per aumentare la visibilità del marchio, mentre la pubblicità a pagamento offre opzioni per raggiungere un pubblico preciso e monitorare i risultati. È cruciale adottare un approccio strategico e mirato, considerando le caratteristiche del pubblico, le specificità di ogni social network e gli obiettivi aziendali. Ascoltare il pubblico, interagire con i commenti e costruire relazioni autentiche sono le chiavi per trasformare i social network in strumenti non solo di vendita, ma anche di creazione di fanbase e comunità online.

Al CMO del futuro è quindi richiesto di essere a conoscenza di questi scenari e di saperli interpretare. Per raggiungere questo obiettivo dovrà possedere delle competenze, hard e soft skill ben precise, che illustreremo nel prossimo capitolo.

3. LE COMPETENZE DEL CMO DEL FUTURO

Il panorama del marketing è in continua trasformazione, plasmato dall'avvento di nuove tecnologie, dall'evolversi delle aspettative dei consumatori e da una scena mediatica sempre più frammentata. Per rimanere all'avanguardia in questo ambiente dinamico, il ruolo del Chief Marketing Officer si sta rapidamente evolvendo. Per avere successo nel futuro, i CMO dovranno possedere una combinazione unica di competenze che spaziano dal pensiero strategico e leadership esperta all'agilità digitale e alla creatività innovativa. Per affrontare il nuovo mondo e le nuove abitudini che sono state approfondite nei capitoli precedenti, questo capitolo esplorerà le principali competenze chiave e i nuovi tool essenziali per il CMO del futuro, delineando le caratteristiche primarie che questi leader visionari dovranno possedere per navigare il panorama del marketing in continua evoluzione e guidare le loro aziende verso il successo.

3.1 Una nuova integrazione a livello aziendale

Nel suo articolo “Qual è il futuro del CMO?” (Vaccari, 2022) Silvia Vaccari fa notare la necessità di rivedere il posizionamento del CMO come ruolo chiave di amalgama e di fulcro della comunicazione interna, tanto quanto esterna. Infatti, questa figura ha visto negli ultimi anni un cambiamento esponenziale, da mono-funzione ad una funzione polivalente, con interessi e responsabilità in più contesti differenti. E questo vale sia per le grandi organizzazioni, sia per le piccole realtà. La necessità di avere a disposizione figure verticali su specifiche professionalità passa infatti attraverso la costruzione di un team interno (ove questa scelta sia possibile) o l'appoggio a professionalità/agenzie secondo i vari progetti che vengono prioritizzati.

Nel futuro del CMO è quindi certo che la formazione e l'aggiornamento dovranno essere costanti, e spaziare su diverse discipline (dal project management, alla crescita nelle soft skills). L'attenzione al contesto esterno che cambia in modo estremamente veloce, ma anche la continua necessità di costruire e mantenere un dialogo interno con gli altri dirigenti non può che passare attraverso la capacità di relazionarsi con tutte le funzioni aziendali, cambiando “cappello e linguaggio” a seconda che si tratti di funzioni tecniche, finanziarie, o di vendita. La continua traduzione e interpretazione dei linguaggi specifici delle diverse

funzioni allora avrà come risultato la creazione di un unico messaggio aziendale, con un posizionamento forte da portare sul mercato.

L'articolo pubblicato da Boston Consulting Group del 2020 (Rich et al., 2020) cita:

“La nuova strategia del CMO deve fare leva pesantemente sulla collaborazione. CMO+CIO per accelerare investimenti in tecnologie e talenti, CMO+CEO per coltivare lo scopo e lavorare sulla fidelizzazione dei clienti, CMO+COO per costruire sistemi e processi a supporto della leadership di mercato, CMO+CFO per gestire il marketing come investimento per aumentare i ritorni.

Solo attraverso la collaborazione è possibile spostare la percezione del marketing da un centro di costo a una piattaforma di crescita. Per creare una strategia di marketing trasformativa occorre:

1. Impostare una visione e una strategia incentrata sul cliente
2. Sviluppare basi tecniche solide e toolkit di misura
3. Produrre e rendere scalabili le esperienze rilevanti dei clienti
4. Potenziare le persone attraverso processi agili e promuovere il talento digitale
5. Costruire una macchina di contenuti leader del settore per interagire con i consumatori.
6. Il monitoraggio della salute e del posizionamento del brand deve essere una attività iterativa.”

Sempre nello stesso articolo, si riprendono concetti emersi in varie interviste (Bogo et al., 2019), relativamente a metriche e KPI:

“La misurazione delle metriche è opportuno che sia interfunzionale. Lo sforzo per lavorare secondo questo approccio passa attraverso un necessario allineamento di linguaggio interno (il marketing deve sforzarsi di tradurre il proprio linguaggio – specifico – in metriche finanziarie, più comprensibili per il resto dell'azienda). Il primo passo più importante (e spesso più trascurato) per risolvere questo problema è stabilire un'architettura di misurazione per il marketing nell'intera organizzazione. Si tratta di un insieme di metriche, in genere da cinque a dieci, che informano le allocazioni degli investimenti di marketing tra categorie, marchi, mercati, linee di business e canali media, ovunque vengano prese queste decisioni. I dirigenti aziendali vedono un report con una serie di metriche strutturate in modo coerente che catturano la spesa di marketing, l'impatto a breve termine o il ROI, l'impatto a

lungo termine o il ROI e fattori contestuali come la crescita della categoria e il relativo potere del prezzo. Le aziende leader riducono il reporting a una scorecard o dashboard strategica che consente il processo decisionale in varie dimensioni strategiche e tattiche. Questo permette a tutti i dirigenti di prendere decisioni in tempi brevi, e su un linguaggio comune. Una volta definite le metriche condivise, vanno elaborati dei kit di strumenti di misurazione, che rendano i dati comparabili tra canali multimediali e le diverse parti dell'organizzazione. Il passaggio finale consiste nell'integrare le metriche, i risultati di analisi e gli strumenti nel processo di budgeting strategico. La sfida fondamentale è adottare un approccio interfunzionale, cosa che poche aziende fanno. Trasparenza, chiarezza e facilità di interpretazione sono tutti segni di un buon sistema di misurazione. Con una tale configurazione, i CFO si sentono più sicuri di poter vedere dove stanno fluendo i dollari e quali rendimenti vengono generati. I CMO hanno più tempo per concentrarsi sugli aspetti lungimiranti e creativi del lavoro e hanno il potere di prendere decisioni ad alto impatto più rapidamente e con maggiore flessibilità, in linea con le mutevoli condizioni del mercato.

Aspetto cruciale è quindi la formazione dei membri del team finanziario su argomenti di marketing e del marketing sulle pratiche finanziarie, per colmare il divario di comunicazione e rendere possibile il lavoro interfunzionale”.

Continuando la lettura del report di BCG si legge:

“Anche le aziende più sofisticate danno priorità al ROI di marketing come obiettivo aziendale. Collegano la misurazione del marketing alle prospettive strategiche di un'azienda e considerano il marketing un fattore chiave per realizzare la visione più ampia dell'azienda. Le metriche standardizzate diventano la valuta di misurazione comune di marketing, finanza e altre funzioni. Le metriche possono essere espresse in termini finanziari, come il profitto annuo attribuibile al marketing o il valore per gli azionisti attribuibile a beni immateriali come il marchio.”

Dallo studio emerge che il CMO dovrebbe considerare la misurazione delle metriche di marketing come un processo interfunzionale per garantire che tutte le strutture aziendali coinvolte siano informate in modo coerente e che possano prendere decisioni basate su dati comparabili. Questo approccio richiede un allineamento del linguaggio interno, con il marketing che traduce le sue metriche specifiche in termini finanziari comprensibili per l'intera organizzazione. Forti di questi report, si approfondiscono ora i quattro aspetti principali che sono stati citati in precedenza.

3.1.1 Sistema di Misurazione (framework)

Il primo passo cruciale per avere un'integrazione efficiente del reparto marketing che possa favorire la responsabilizzazione del CMO è stabilire un framework di misurazione del marketing che esponga le sue caratteristiche a tutta l'organizzazione. Questo sistema dovrebbe includere un insieme di metriche che aiutano a guidare le decisioni sugli investimenti di marketing. Come emerge dall'articolo di BCG (Rich et al., 2020) i concetti principali del sistema di misurazione che devono essere applicati al reparto marketing per creare un buon ambiente operativo per il CMO del futuro si possono sintetizzare in quattro punti:

- definizione delle *Metriche Chiave*

Il sistema di misurazione dovrebbe includere un insieme di metriche chiave, tipicamente da cinque a dieci, che riflettono gli obiettivi strategici dell'azienda e le prestazioni del marketing. Queste metriche devono essere selezionate in modo che siano rilevanti (devono essere direttamente correlate agli obiettivi aziendali), misurabili (devono poter essere quantificate in modo preciso e affidabile) e comparabili (devono permettere un confronto tra diverse categorie, marchi, mercati, linee di business e canali media).

Esempi di metriche chiave possono includere:

- Costo per Acquisizione (CPA): costo medio per acquisire un nuovo cliente.
 - Customer Lifetime Value (CLV): valore totale atteso da un cliente durante l'intera relazione con l'azienda.
 - Tasso di conversione: percentuale di utenti che completano un'azione desiderata (acquisto, iscrizione, ecc.).
 - brand equity: valore percepito del marchio, spesso misurato tramite indagini di mercato
 - ROI di marketing: ritorno sugli investimenti effettuati in marketing.
- struttura del reporting

Il sistema di misurazione deve prevedere una struttura di reporting coerente che catturi e organizzi le informazioni in modo chiaro e trasparente. Questo può includere dashboard strategiche, ovvero strumenti visivi che presentano le metriche chiave in modo sintetico e facilmente comprensibile; scorecard (tabelle di valutazione che confrontano le performance attuali con gli obiettivi predefiniti), e

report periodici che sono report molto dettagliati, prodotti su base regolare (mensile, trimestrale) per approfondire le performance di marketing e il loro impatto sugli obiettivi aziendali.

- integrazione dei canali

Le metriche devono essere integrate attraverso diversi canali dell'organizzazione per garantire la coerenza dei dati e permettere un confronto significativo, il che implica l'uniformità dei dati attraverso la standardizzazione dei metodi di raccolta e analisi, la centralizzazione delle informazioni mediante l'implementazione di sistemi che raccolgono e aggregano i dati da varie fonti in un'unica piattaforma, e la comparabilità attraverso la creazione di strumenti che permettano di confrontare le performance tra diversi canali, ad esempio, confrontando il ROI di una campagna digitale con quello di una campagna televisiva.

- allineamento interno

Per rendere efficace il sistema di misurazione, è necessario un forte allineamento interno tra le diverse funzioni aziendali, in particolare tra marketing e finanza. Questo può essere raggiunto tramite diversi approcci. Un primo passo è la formazione incrociata, ovvero un'educazione reciproca tra i team di marketing e finanza per comprendere le rispettive metriche e pratiche. Un altro elemento chiave sono i workshop e le sessioni di allineamento, incontri regolari che servono a discutere e affinare le metriche chiave e il loro impatto sugli obiettivi aziendali. Infine, è essenziale mantenere una comunicazione continua, attraverso canali di comunicazione aperti e regolari tra i diversi dipartimenti, per garantire che tutti siano aggiornati sulle performance e sui cambiamenti di strategia.

3.1.2 Report strutturati e Scorecard Strategiche

.Le aziende leader utilizzano report strutturati e scorecard strategiche per fornire una visione chiara e dettagliata delle performance di marketing, catturando sia la spesa che il ROI a breve e lungo termine. Questi strumenti tengono conto anche di fattori contestuali come la crescita della categoria merceologica/settore industriale e il potere del prezzo relativo. Mettendo in luce alcuni dati utilizzando report, scorecard e dashboard il CMO può supportare il suo dipartimento per rendere chiaro sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione la performance del proprio dipartimento. Il CMO, rendendo disponibili dei dati strutturati alla governance aziendale, facilita il processo strategico e decisionale.

Generando dei benchmark sulle performance dei competitor, se emerge una carenza di qualche genere (ad esempio uno scarso budget finanziario o personale sotto-staffato), il CMO può esprimere delle richieste alla governance in maniera concreta, supportato dai dati.

I report strutturati forniscono una panoramica dettagliata delle attività di marketing e dei loro risultati. Includono dati sulla spesa, analisi del ROI, performance delle campagne e benchmark di settore. Solitamente vengono generati su base mensile, trimestrale o annuale, permettendo ai dirigenti di monitorare le performance in modo continuativo e di identificare rapidamente le aree di miglioramento.

Le scorecard strategiche riassumono le performance chiave in un formato facilmente comprensibile, utilizzando visualizzazioni grafiche come grafici a barre, a linee e a torta. In *Figura 10* si può vedere un esempio di una scorecard per un sito di e-commerce. Queste scorecard presentano metriche essenziali, consentendo ai dirigenti di prendere decisioni informate rapidamente. La considerazione di fattori contestuali come la crescita della categoria di prodotto e il potere del prezzo relativo fornisce ulteriore profondità alle analisi, rendendo il processo decisionale ancora più robusto.

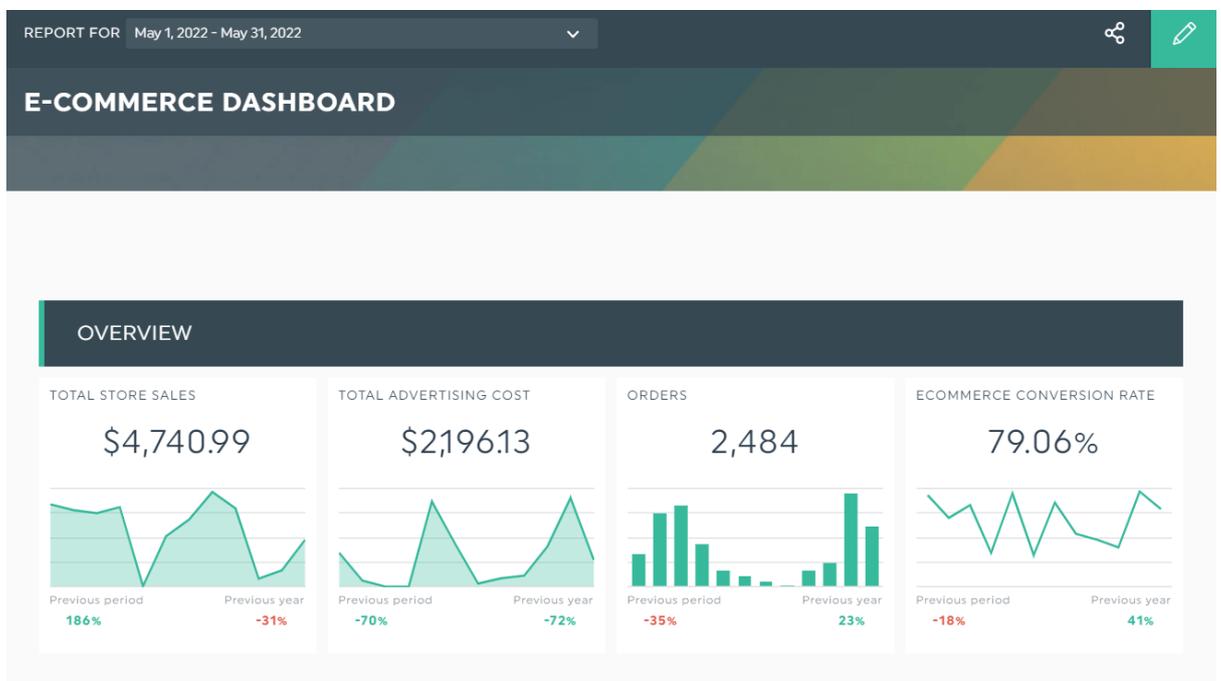


Figura 10: Esempio di scorecard di un e-commerce

Una volta definite le metriche condivise, è cruciale sviluppare strumenti di misurazione che rendano i dati comparabili tra diversi canali multimediali e parti dell'organizzazione. Questo può includere dashboard di performance che aggregano e visualizzano i dati in tempo reale, modelli di analisi che standardizzano la raccolta e l'interpretazione dei dati, e software di business intelligence che integrano i dati da varie fonti e li presentano in modo coerente.

L'ultimo passo è integrare queste metriche e strumenti di analisi nel processo di budgeting strategico. Utilizzare le metriche di performance per allocare in modo efficace le risorse di marketing e aggiornare regolarmente il budget basandosi sui dati più recenti permette di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Questo approccio garantisce che le decisioni di investimento siano informate e reattive, migliorando l'efficacia delle strategie di marketing e ottimizzando l'allocazione delle risorse.

3.1.3 Sfida interfunzionale e formazione

Continuando la lettura del report di BCG (Rich et al., 2020), emerge che una delle sfide principali per il CMO è quella di adottare un approccio veramente interfunzionale, cosa che poche aziende riescono a fare. È essenziale formare i membri del team finanziario sui principi del marketing e viceversa, per colmare il divario comunicativo e facilitare la collaborazione trasversale. Il CMO ha un ruolo centrale nel promuovere l'approccio interfunzionale e facilitare la formazione incrociata tra i team di marketing e finanza. Per garantire che queste iniziative siano efficaci e che le barriere comunicative vengano abbattute, il CMO deve essere un sostenitore attivo della collaborazione tra i reparti, promuovendo una cultura di apertura e comunicazione, incoraggiando un dialogo frequente e costruttivo tra marketing e finanza. È importante che il CMO stabilisca obiettivi comuni per entrambi i reparti, sottolineando come il contributo di ciascun team sia cruciale per il successo complessivo dell'azienda. Per facilitare la formazione incrociata, il CMO dovrebbe sviluppare programmi educativi che includano workshop e seminari, dove i membri del team finanziario possono apprendere i principi del marketing e viceversa. La creazione di materiali educativi, come guide e corsi online, può ulteriormente supportare questa iniziativa, spiegando le metriche chiave e i concetti rilevanti per entrambi i reparti. Attraverso incontri regolari, i responsabili dei due reparti discutono le performance, analizzano i dati e pianificano le strategie future.

3.1.4 ROI di Marketing e valore del marchio

Anche le aziende più sofisticate considerano il ROI di marketing un obiettivo aziendale prioritario. Collegano le misurazioni del marketing alle prospettive strategiche complessive dell'azienda, trattando il marketing come un elemento chiave per realizzare la visione aziendale più ampia. Le metriche standardizzate diventano quindi la valuta comune tra marketing, finanza e altre funzioni, e possono essere espresse in termini finanziari, come il profitto annuo o il valore per gli azionisti attribuibile a beni intangibili come il marchio.

Le aziende più avanzate nel settore riconoscono l'importanza di valutare il ritorno sugli investimenti (ROI) del marketing come un obiettivo aziendale centrale. Questo approccio implica che le misurazioni del marketing non siano isolate, ma strettamente legate alle prospettive strategiche complessive dell'organizzazione. Trattare il CMO e l'ufficio marketing come un componente essenziale per il raggiungimento della visione aziendale più ampia significa che le attività di marketing devono essere allineate con gli obiettivi di lungo termine dell'azienda. Per facilitare questo allineamento, le metriche standardizzate diventano cruciali. Queste metriche fungono da connettore tra i vari reparti dell'azienda, inclusi marketing, finanza operations e le altre funzioni. Utilizzando metriche comuni e standardizzate, l'intera organizzazione può avere una comprensione coerente e condivisa delle performance di marketing. Questo approccio non solo migliora la comunicazione interna, ma permette anche una valutazione più precisa e comparabile delle attività di marketing.

Espressi in termini finanziari, questi indicatori possono includere misurazioni come il profitto annuo derivante dalle attività di marketing o il valore per gli azionisti attribuibile a beni intangibili come il marchio. Ad esempio, il marketing può influenzare positivamente il valore percepito del marchio, che a sua volta può tradursi in un maggiore valore per gli azionisti.

Il valore del marchio rappresenta una componente essenziale nel calcolo del ritorno sugli investimenti (ROI) del marketing. Essendo un bene intangibile, il marchio può influenzare profondamente la percezione del valore da parte dei consumatori e, di conseguenza, il successo finanziario dell'azienda. Il valore del marchio si costruisce attraverso vari elementi. La riconoscibilità del marchio permette ai consumatori di identificarlo facilmente rispetto ai concorrenti. La fidelizzazione dei clienti implica che i consumatori preferiscano il marchio rispetto ad alternative disponibili, mentre le associazioni positive riguardano le emozioni e i sentimenti che i consumatori associano al marchio. La qualità percepita si

riferisce alla percezione della qualità dei prodotti o servizi offerti sotto il marchio, e la differenziazione indica quanto il marchio sia percepito come unico e distintivo.

Il valore del marchio può avere impatti finanziari significativi. Infatti, un marchio forte permette di fissare prezzi più alti rispetto ai concorrenti grazie alla percezione di maggiore qualità o esclusività (es. Iphone di Apple). La fidelizzazione dei clienti, inoltre, rende questi ultimi meno sensibili ai cambiamenti di prezzo e più inclini a fare acquisti ripetuti, aumentando così i ricavi a lungo termine. Un marchio riconosciuto e apprezzato può ridurre i costi necessari per attirare nuovi clienti, poiché la notorietà del marchio facilita la conversione dei clienti. Inoltre, i marchi forti tendono a resistere meglio alle crisi di mercato, mantenendo la fiducia dei consumatori anche in tempi difficili. Un marchio consolidato facilita anche l'introduzione di nuovi prodotti o l'ingresso in nuovi mercati, sfruttando la fiducia e la riconoscibilità già esistenti.

Per quantificare il valore del marchio in termini finanziari, le aziende possono utilizzare diverse metodologie. La valutazione finanziaria calcola il valore attuale netto delle proiezioni future di reddito attribuibile al marchio. Sondaggi e ricerche di mercato misurano la riconoscibilità del marchio, la fedeltà dei clienti e altre metriche di percezione del marchio. Il benchmarking competitivo, infine, analizza il posizionamento e la forza del marchio rispetto ai principali concorrenti.

Esempi concreti di come il valore del marchio può influenzare le performance aziendali includono Apple, Coca-Cola e Nike. Il marchio Apple, sinonimo di innovazione e qualità premium, permette all'azienda di fissare prezzi significativamente più alti rispetto ai concorrenti e di mantenere una base di clienti estremamente leale. Coca-Cola, uno dei marchi più riconosciuti al mondo, mantiene una posizione dominante nel mercato delle bevande analcoliche grazie alla forte associazione del marchio con valori positivi come la felicità e la condivisione, come si può notare in *Figura 11* dall'estratto dello spot "Taste the feeling" (2016).



Figura 11: Spot Coca Cola "Taste the Feeling" (2016)

Misurare e comunicare questi effetti in termini finanziari aiuta a dimostrare il valore tangibile delle attività di marketing, facilitando decisioni informate e strategie di investimento mirate.

3.2 Applicare la Generative AI al marketing

Se il CMO applica i concetti appena descritti alla propria azienda, come l'implementazione di un sistema di misurazione delle performance del reparto marketing si noterà la necessità di introdurre nuove strategie, tecniche e strumenti per generare un vantaggio competitivo tangibile e durevole sul lungo termine. Infatti, nell'odierno panorama digitale, per superare la concorrenza è essenziale adottare strategie innovative che risuonino con il pubblico e favoriscano un coinvolgimento significativo. L'intelligenza artificiale generativa sta diventando uno strumento potente per i marketer, offrendo la possibilità di creare contenuti accattivanti, personalizzare le esperienze dei clienti e ottimizzare le campagne di marketing come mai prima d'ora. In questo paragrafo, esploreremo le diverse applicazioni dell'IA generativa nel marketing digitale e come le aziende possono sfruttare questa tecnologia per raggiungere efficacemente i loro obiettivi di marketing.

L'intelligenza artificiale generativa, infatti, offre una vasta gamma di applicazioni in diversi aspetti del marketing digitale, tra cui la creazione di contenuti, la personalizzazione, il coinvolgimento dei clienti e l'ottimizzazione delle campagne pubblicitarie.

Per approfondire l'argomento si può consultare l'articolo "Leveraging Generative AI in Digital Marketing: A Comprehensive Guide" (Shukla, 2024) dov'egli raccoglie le aree chiave in cui l'IA generativa può avere un impatto significativo. Di seguito vengono riportati e spiegati gli ambiti che vengono individuati da Shukla nel suo articolo come i principali contesti in cui l'AI può dare un grade contributo al CMO del futuro.

3.2.1 Generazione di contenuti

L'intelligenza artificiale generativa rappresenta un'innovazione significativa nel campo della creazione di contenuti, permettendo la produzione di materiale di alta qualità e altamente coinvolgente su vasta scala. Questa tecnologia sfrutta algoritmi avanzati di machine learning, in particolare modelli di linguaggio come GPT (Generative Pre-trained Transformer), per generare testi che rispondono in modo preciso alle esigenze del pubblico target. L'adozione dell'AI generativa nella creazione di contenuti consente di automatizzare processi che tradizionalmente richiedevano un notevole impiego di tempo e risorse umane. Ad esempio, attraverso l'utilizzo di reti neurali profonde addestrate su grandi quantità di dati testuali, è possibile generare articoli per blog, aggiornamenti per social media e descrizioni di prodotti con una qualità e coerenza comparabili a quelle prodotte da redattori umani. Un aspetto cruciale dell'AI generativa è la sua capacità di personalizzare i contenuti in base alle preferenze e agli interessi specifici del pubblico. Gli algoritmi di apprendimento automatico analizzano i dati comportamentali e demografici degli utenti, consentendo la creazione di contenuti altamente pertinenti e mirati. Ad esempio, un'azienda può utilizzare l'AI generativa per produrre descrizioni di prodotti che enfatizzano aspetti specifici ritenuti importanti per diverse segmentazioni di mercato, migliorando così l'efficacia delle strategie di marketing. L'uso dell'AI generativa nella generazione di contenuti non solo ottimizza l'efficienza operativa, ma aumenta anche la capacità di scalare le operazioni di marketing. Le aziende possono mantenere una presenza costante e aggiornata su vari canali digitali, rispondendo rapidamente alle tendenze del mercato e alle esigenze dei consumatori. Inoltre, la possibilità di testare e iterare rapidamente diverse versioni di contenuti consente una continua ottimizzazione delle campagne, migliorando il ritorno sugli investimenti. Questo approccio scientifico e tecnologico non solo riduce i costi e i tempi di produzione, ma

migliora anche l'engagement e la soddisfazione del pubblico, rendendo le campagne di marketing più efficaci e competitive.

Oltre alla generazione di contenuto testuale, l'intelligenza artificiale generativa può creare anche altri media (foto e video). Questo fenomeno ricade sotto il concetto di “text to image generation” e “text to video generation”. Infatti, a partire da dei prompt di testo, degli algoritmi generano l'output desiderato interpretando l'idea dell'autore della riga di codice. Attualmente esistono alcuni software di text to image basati sulla Generative AI che ottengono già risultati notevoli. I più noti sono *DALL·E 3*, *Midjourney*, *Stable Diffusion*, *Adobe Firefly* e *Generative AI by Getty*. Inoltre si possono utilizzare add-on disponibili per i software di editing di immagini come “*Magic Media*” all'interno di *Canva*.

Si potrebbe voler sviluppare un'immagine utile al supporto di una campagna pubblicitaria. Se per esempio una catena di gelaterie venete (chiamata con nome di fantasia *Mr. Frog's*) volesse promuovere l'apertura del nuovo negozio nel centro storico di Vicenza, potrebbe chiedere a questi software un'immagine di copertina ritraente una rana che mangia un gelato nella città del Palladio.

Nello strumento “*Magic Media*” all'interno di *Canva* digitando il seguente prompt “*beautiful frog that is looking at the citycentre of Vicenza (Italy) in a sunny day*” (*Una bellissima rana che guarda il centro città di Vicenza (Italia) in una giornata di sole*) si può ottenere la *Figura 12*.



Figura 12: Risultato del primo prompt in "Magic Media" di Canva

Dopo aver preso visione di questa prima bozza, si può affinare la riga di codice con richieste più specifiche.

Se per esempio si continua a fornire all'AI nuove informazioni sul luogo, colori della foto, dettagli, stile, caratteristiche ed umore del personaggio, si possono ottenere risultati incredibili.

In *Figura 13* si vede il risultato finale andando ad arricchire il prompt come di seguito.

Prompt 2: beautiful frog that is looking at the citycentre of Vicenza (Italy) in a sunny day. the frog is looking at the opposite of the camera, the frog is eating an ice cream. Paint it like a cartoons. The frog is very happy, open mouth. It holds an ice cream cone on the right hand.

(Una bellissima rana che guarda il centro città di Vicenza (Italia) in una giornata di sole. La rana è rivolta in direzione opposta alla telecamera e sta mangiando un gelato. Dipingila

in stile cartone animato. La rana è molto felice e ha la bocca aperta. Tiene nella mano destra un cono gelato)



Figura 13: Risultato del secondo prompt in "Magic Media" di Canva

3.2.2 La personalizzazione

In un contesto in cui il comportamento dei consumatori è in costante mutamento e la tecnologia avanza rapidamente, le aziende devono continuamente aggiornare le loro strategie per mantenere la loro competitività. La personalizzazione dell'esperienza del cliente si rivela un elemento cruciale per il successo, influenzando direttamente la fedeltà e la spesa dei consumatori. Oggi, con la crescita esponenziale dello shopping ibrido – che integra componenti fisiche e digitali – le aziende possono offrire esperienze personalizzate come mai prima.

Nel panorama attuale del retail, questa modalità di acquisto è diventata indispensabile, garantendo ai consumatori una flessibilità senza precedenti nelle loro esperienze di acquisto. Secondo IBM, il 27% dei consumatori a livello globale considera lo shopping ibrido come la loro modalità principale di acquisto, evidenziando chiaramente il cambiamento nelle abitudini di consumo. (De Blasi, 2024)

La chiave per le aziende, quindi, sta nel creare un'esperienza fluida che faciliti il passaggio tra online e offline, sfruttando tecnologie avanzate per personalizzare ogni interazione. Questo approccio non solo aumenta la soddisfazione del cliente ma può anche tradursi in una maggiore fedeltà e spesa da parte dei consumatori.

3.2.3 L'analisi predittiva

Nel contesto dell'evoluzione costante del marketing digitale, l'analisi predittiva con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa emerge come un elemento chiave per le strategie aziendali. Attraverso l'impiego di sofisticati algoritmi di machine learning, l'AI generativa può elaborare grandi volumi di dati per anticipare il comportamento dei consumatori, le tendenze di mercato e le preferenze individuali. Questa tecnologia offre ai marketer la possibilità di prendere decisioni informate e ottimizzare le loro strategie, garantendo una maggiore efficacia nelle campagne di marketing e una migliore soddisfazione del cliente. Uno dei principali vantaggi dell'analisi predittiva con l'AI generativa è la capacità di prevedere l'abbandono dei clienti, consentendo alle aziende di adottare misure preventive per mantenere la fedeltà dei clienti e ridurre la perdita di clientela. Inoltre, questa tecnologia può essere impiegata per identificare potenziali lead, individuando con precisione quali segmenti di mercato hanno maggiori probabilità di rispondere positivamente a determinate offerte o campagne di marketing. Ciò consente al CMO di concentrare le sue risorse sui segmenti di pubblico più promettenti, massimizzando così l'efficacia delle iniziative di marketing e migliorando il ritorno sugli investimenti. Oltre alla previsione dell'abbandono dei clienti e all'individuazione dei potenziali lead, l'analisi predittiva con l'AI generativa può anche aiutare le aziende a comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei loro clienti, consentendo loro di personalizzare le loro offerte e le loro comunicazioni in modo più mirato ed efficace. Questo approccio personalizzato non solo aumenta l'engagement dei clienti, ma favorisce anche la loro fidelizzazione e crescita a lungo termine. Nel prossimo capitolo verrà illustrato il business case di Netflix, il cui algoritmo si basa in questo tipo di analisi di dati per poter consigliare ai propri clienti quali futuri film guardare, tra tutti quelli della sua immensa libreria. Tra gli strumenti più utilizzati nel contesto dell'analisi predittiva, figurano:

- OpenAI GPT-4: questo modello di intelligenza artificiale avanzato può analizzare grandi quantità di dati per prevedere il comportamento dei clienti e generare contenuti personalizzati per le campagne di marketing.
- Google Analytics: questo strumento fornisce informazioni dettagliate sul comportamento dei visitatori del sito web, consentendo ai marketer di identificare modelli e tendenze utili per ottimizzare le loro strategie di marketing. Per esempio, si possono notare in *Figura 14* l'andamento delle ricerche effettuate su Google inerenti a due termini di ricerca differenti. In blu si osservano le ricerche negli ultimi 5 anni riguardanti il tennista Jannik Sinner e in rosso le ricerche afferenti al Re Carlo III d'Inghilterra. Si nota nell'immediato come il numero di ricerche per Jannik Sinner siano ordini di grandezza superiori rispetto alle ricerche effettuate sul sovrano d'Inghilterra. Questa consultazione è di fondamentale importanza per qualsiasi persona/azienda che è interessata nel produrre dei contenuti e abbia la necessità di capire quale celebrità possa soddisfare maggiormente l'interesse e la curiosità dei clienti.

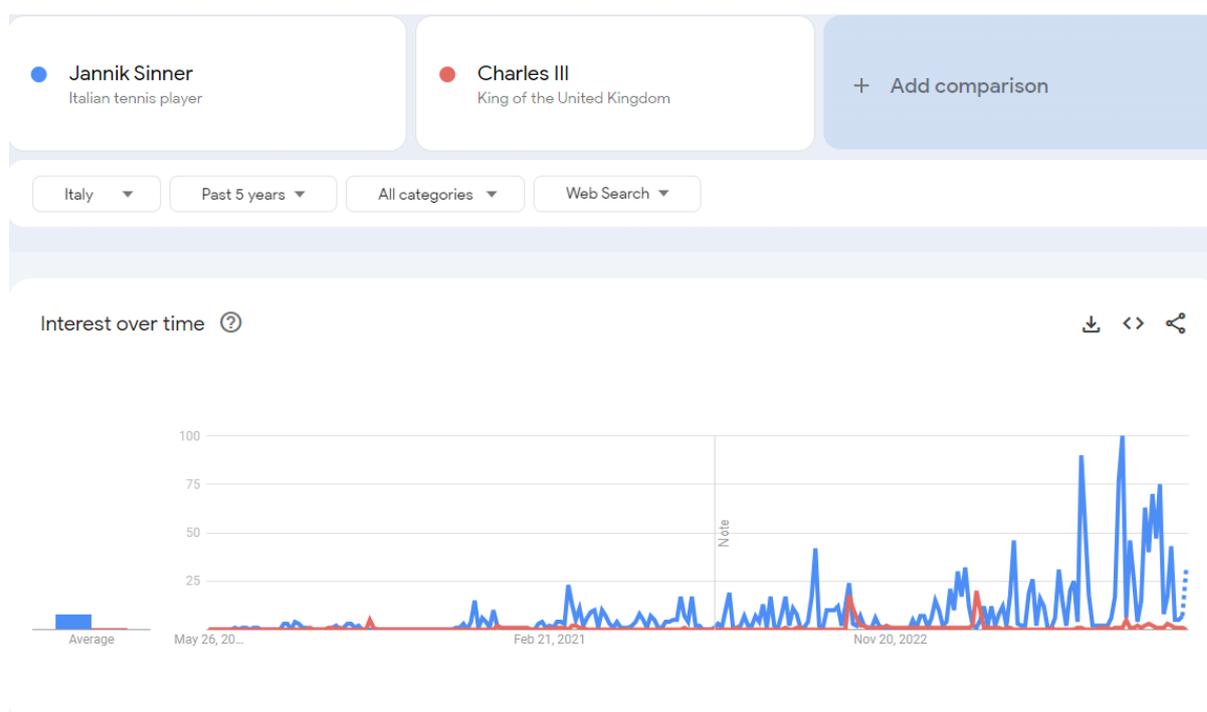


Figura 14: Confronto delle ricerche tra Jannik Sinner e il Re carlo d'Inghilterra

- Salesforce Einstein: questa piattaforma di intelligenza artificiale offre funzionalità avanzate di analisi predittiva per aiutare le aziende a individuare

opportunità di vendita, identificare i clienti più promettenti e ottimizzare le loro strategie di marketing e vendita.

- IBM Watson: questa piattaforma di intelligenza artificiale offre una vasta gamma di strumenti per l'analisi predittiva nel marketing, tra cui modelli di machine learning per la previsione del comportamento dei clienti e l'identificazione dei potenziali cluster.
- HubSpot: questa piattaforma di marketing automation offre funzionalità avanzate di analisi predittiva per aiutare le aziende a comprendere meglio il comportamento dei clienti e a personalizzare le loro strategie di marketing in base alle esigenze individuali.

Grazie alla sua capacità di anticipare il comportamento dei clienti e le tendenze di mercato, l'analisi predittiva consente ai marketer di prendere decisioni più informate e di adattare le loro strategie in modo proattivo alle mutevoli esigenze del mercato. In un'epoca in cui la concorrenza è sempre più agguerrita e le aspettative dei clienti sono in continua evoluzione, l'analisi predittiva con l'IA generativa si rivela fondamentale per mantenere la rilevanza e il successo nel panorama del marketing digitale.

3.2.4 Chatbot e Assistenti Virtuali

Nel panorama sempre più digitale e competitivo del marketing, i chatbot e gli assistenti virtuali, supportati dall'intelligenza artificiale generativa, stanno emergendo come una risorsa fondamentale per le aziende. Grazie a queste interfacce conversazionali alimentate dall'AI, le aziende possono offrire un supporto e un'assistenza personalizzati ai propri clienti in qualsiasi momento, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. I chatbot guidati dall'IA generativa non solo sono in grado di comprendere il linguaggio naturale e il contesto delle conversazioni, ma possono anche apprendere e adattarsi continuamente in base all'interazione con gli utenti. Questo consente loro di fornire risposte pertinenti e soluzioni efficaci alle domande dei clienti, migliorando l'esperienza complessiva dell'utente. Uno dei principali vantaggi dei chatbot nell'ambito del marketing è la capacità di coinvolgere i clienti in modo diretto e immediato. Attraverso conversazioni personalizzate e interattive, i chatbot possono guidare i clienti attraverso il processo di acquisto, fornire informazioni sui prodotti e servizi, e

persino assistere nelle transazioni. Ciò non solo migliora l'esperienza del cliente, ma può anche aumentare le vendite.

I vantaggi principali per le aziende che decidono di implementare i chatbot sono:

- supporto clienti 24/7: i chatbot e gli assistenti virtuali consentono alle aziende di fornire supporto e assistenza ai clienti in qualsiasi momento, migliorando l'esperienza complessiva del cliente e aumentando la soddisfazione (ad esempio i Chatbot di Amazon, Tim, Vodafone)
- automazione delle interazioni: l'automazione delle interazioni tramite chatbot riduce il carico di lavoro del personale e consente di gestire un elevato volume di richieste in modo efficiente ed economico
- personalizzazione delle comunicazioni: i chatbot con AI generativa possono fornire risposte personalizzate e pertinenti in base alle esigenze e alle preferenze individuali dei clienti, migliorando così l'engagement e la fidelizzazione
- raccolta e analisi dei dati: i chatbot possono raccogliere dati dettagliati sulle interazioni dei clienti, consentendo alle aziende di comprendere meglio il comportamento dei clienti e di adattare le proprie strategie di marketing di conseguenza, fornendo anche dei dati di base per l'analisi predittiva.

Vantaggi per il Chief Marketing Officer:

- maggiore efficienza operativa: l'implementazione di chatbot riduce la dipendenza dal personale umano per la gestione delle interazioni con i clienti, consentendo al CMO di allocare risorse in modo più efficiente e concentrarsi su attività strategiche ad alto valore aggiunto. Ad esempio molte aziende nel settore dei servizi utilizzano chatbot per consentire ai clienti di prenotare appuntamenti online in modo rapido e semplice; aziende nel settore tecnologico utilizzano assistenti virtuali per fornire supporto tecnico ai clienti, rispondendo alle domande e risolvendo i problemi in modo autonomo.
- migliore conversione e retention sui clienti: i chatbot possono guidare i clienti attraverso il processo di acquisto in modo più efficiente, aumentando così le conversioni dei clienti affiliati e migliorando la retention dei clienti. Ad esempio, il chatbot di Amazon può fornire assistenza ai clienti riguardo agli ordini, alle spedizioni e ai resi.

- maggiore scalabilità: i chatbot possono gestire un elevato volume di interazioni simultanee, consentendo alle aziende di scalare facilmente le proprie operazioni di marketing per soddisfare le esigenze di crescita. Alcune aziende utilizzano i chatbot per condurre sondaggi di mercato, raccogliere feedback dai clienti e fornire offerte personalizzate in tempo reale.
- maggiore conoscenza del cliente: grazie alla raccolta e all'analisi dei dati, il CMO può acquisire una comprensione più approfondita delle esigenze e delle preferenze dei clienti, consentendo di sviluppare strategie di marketing più mirate e efficaci.

I chatbot con AI generativa possono raccogliere e analizzare dati dettagliati sulle interazioni dei clienti, consentendo alle aziende di comprendere meglio le esigenze e le preferenze della propria base di clienti. Queste informazioni possono essere utilizzate per personalizzare ulteriormente le strategie di marketing e per sviluppare offerte e promozioni mirate.

Tuttavia, è importante notare che l'implementazione efficace dei chatbot richiede una progettazione attenta e una gestione adeguata. È essenziale garantire che i chatbot siano ben addestrati e in grado di fornire risposte accurate e pertinenti. Inoltre, è importante mantenere un equilibrio tra l'automazione delle interazioni e l'interazione umana, garantendo che i clienti possano facilmente passare a un agente umano quando necessario. Nel prossimo paragrafo sarà introdotto e spiegato l'assistente virtuale *Chat GPT*.

3.2.4.1 Chat GPT, l'assistente virtuale indispensabile

ChatGPT (acronimo di Chat Generative Pre-trained Transformer) è un chatbot basato su intelligenza artificiale e apprendimento automatico, sviluppato da OpenAI e specializzato nella conversazione con un utente umano: ha mostrato notevoli capacità nel generare testo simile a quello dell'uomo. (Pierucci, 2023)

Questo chatbot è stato allenato con tecniche di apprendimento automatico (di tipo non supervisionato) e ottimizzato con tecniche di apprendimento supervisionato e per rinforzo, elaborato per essere utilizzato come base per la creazione di altri modelli di machine learning. ChatGPT è stato addestrato a partire dai modelli Instruct GPT o GPT-3.5 di OpenAI, che sono l'evoluzione dei modelli di GPT-3. Gli Instruct GPT (come code-davinci-

002, text-davinci-002, text-davinci-003) sono modelli in cui il pre-addestramento è stato ottimizzato manualmente da addestratori umani. (Artoni, 2022) Nello specifico ChatGPT è stato sviluppato da un GPT-3.5 utilizzando l'apprendimento supervisionato e l'apprendimento per rinforzo. Il 14 marzo 2023 è stata annunciata l'introduzione di GPT-4, un modello multimodale su larga scala che può accettare input di immagini, video, audio e testo e produrre output di testo.

ChatGPT è stato lanciato il 30 novembre 2022 e ha attirato l'attenzione per le sue risposte dettagliate e articolate, anche se la sua accuratezza è stata talvolta criticata. Sia l'apprendimento supervisionato che quello per rinforzo si sono serviti di istruttori umani per migliorare le prestazioni del modello. Nel primo caso il modello è stato alimentato con conversazioni nelle quali gli istruttori interpretavano entrambe le parti: l'utente e l'assistente basato su intelligenza artificiale. Nella fase di rinforzo gli istruttori umani hanno prima valutato le risposte che il modello aveva dato nella conversazione precedente. Queste valutazioni sono state usate per creare "modelli di ricompensa" sui quali il modello è stato perfezionato, utilizzando diverse iterazioni di Proximal Policy Optimization (PPO) (OpenAI, 2022).

Questo strumento di intelligenza artificiale offre un ventaglio di applicazioni che spaziano dalla generazione di contenuti alla personalizzazione delle comunicazioni, dall'analisi dei dati al supporto clienti, apportando un significativo valore aggiunto alle strategie di marketing aziendali.

Una delle caratteristiche più potenti di ChatGPT è la sua capacità di generare contenuti di alta qualità. Grazie alla sua formazione su vasti dataset di testo, ChatGPT può scrivere articoli di blog, post sui social media, descrizioni di prodotti ed email di marketing con una fluidità e una pertinenza sorprendente. Questo non solo riduce drasticamente il tempo e le risorse necessarie per la creazione di contenuti, ma garantisce anche una coerenza stilistica e qualitativa che è difficile da mantenere con processi manuali. Le aziende possono quindi produrre un volume elevato di contenuti senza sacrificare la qualità, mantenendo il pubblico sempre coinvolto e migliorando al contempo la loro presenza online. Oltre alla generazione di contenuti, ChatGPT eccelle nella personalizzazione delle comunicazioni. Analizzando i dati e il comportamento dei clienti, può creare messaggi altamente personalizzati che risuonano con l'audience specifica. Che si tratti di raccomandazioni di prodotti, campagne email o esperienze personalizzate sul sito web, ChatGPT permette ai marketer di offrire contenuti rilevanti e mirati, migliorando il tasso di conversione e la fidelizzazione dei clienti.

Questa capacità di personalizzazione è fondamentale in un mercato sempre più competitivo, dove l'attenzione del consumatore è frammentata e difficile da catturare.

Si consideri uno dei tanti esempi, in cui si può richiedere al software di scrivere un testo di un'email rivolta ad un cliente che ha avuto problemi con uno specifico prodotto acquistato nello store xyz.com.

Prompt: Sei l'assistente dell'azienda xyz.com: scrivi un'email di risposta alla persona che ti ha contattato, scusandoti se il prodotto non rispetta le sue aspettative. Offri poi delle opzioni di riparazione e restituzione presso il nostro magazzino situato in Viale Margherita 14 a Vicenza e valuta quanto potrebbero costare le spese di reso utilizzando il corriere Poste Italiane.

Nell'arco di pochi secondi, si può notare dalle *Figure 15 e 16* che Chat GPT restituisce una bozza di mail contenente tutte le specifiche richieste in fase di prompt, ben articolate tra loro, e delle informazioni aggiuntive che ha reperito nel web e che potrebbero aiutare a formulare un preventivo di spesa.



Oggetto: Risposta alla Sua Segnalazione - Prodotto non conforme alle aspettative

Gentile [Nome Cliente],

La ringraziamo per averci contattato e per averci segnalato il problema riscontrato con il prodotto acquistato presso xyz.com. Siamo spiacenti di apprendere che il prodotto non ha soddisfatto le Sue aspettative e ci scusiamo sinceramente per l'inconveniente causato. La soddisfazione dei nostri clienti è per noi di primaria importanza e faremo del nostro meglio per risolvere il problema nel più breve tempo possibile.

Per poter gestire al meglio la Sua segnalazione, Le offriamo le seguenti opzioni:

1. **Riparazione del prodotto:** Può inviarcì il prodotto difettoso presso il nostro magazzino situato in Viale Margherita 14, 36100 Vicenza. Provvederemo a farlo riparare e Le restituiremo il prodotto nel minor tempo possibile.
2. **Restituzione e rimborso:** Se preferisce, può restituire il prodotto al nostro magazzino allo stesso indirizzo sopra indicato. Una volta ricevuto e verificato il prodotto, procederemo con il rimborso completo dell'importo pagato.

Le spese di reso tramite il corriere Poste Italiane possono variare in base al peso e alle dimensioni del pacco. Per avere un'idea indicativa dei costi, può consultare il sito web di Poste Italiane o recarsi presso un ufficio postale per maggiori dettagli. Di seguito, una stima approssimativa dei costi di spedizione con Poste Italiane:

Figura 15: Risposta di Chat GPT al Prompt

Le spese di reso tramite il corriere Poste Italiane possono variare in base al peso e alle dimensioni del pacco. Per avere un'idea indicativa dei costi, può consultare il sito web di Poste Italiane o recarsi presso un ufficio postale per maggiori dettagli. Di seguito, una stima approssimativa dei costi di spedizione con Poste Italiane:

- Pacchi fino a 2 kg: circa €9,00
- Pacchi da 2 a 5 kg: circa €11,00
- Pacchi da 5 a 10 kg: circa €15,00

La invitiamo a contattarci per ulteriori chiarimenti o per concordare la soluzione che preferisce. Siamo disponibili al numero di telefono [Numero di Telefono Aziendale] o all'indirizzo email [Indirizzo Email Aziendale].

La ringraziamo ancora per la Sua comprensione e collaborazione. Restiamo a Sua disposizione per qualsiasi ulteriore necessità.

Cordiali saluti,

[Il Suo Nome]
Servizio Clienti
xyz.com
[Numero di Telefono Aziendale]
[Indirizzo Email Aziendale]
Viale Margherita 14, 36100 Vicenza

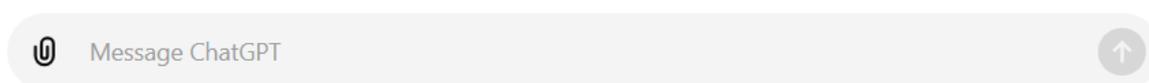


Figura 16: Continuazione della risposta di ChatGPT al Prompt

L'analisi dei dati è un altro campo in cui ChatGPT dimostra il suo valore. Grazie alla sua abilità di elaborare e interpretare grandi quantità di dati, può fornire insight dettagliati attraverso report e analisi. Questo permette al CMO di prendere decisioni informate basate su dati concreti, migliorando l'efficacia delle campagne e ottimizzando le strategie di marketing. Ad esempio, ChatGPT può aiutare a prevedere l'abbandono dei clienti o identificare potenziali lead, consentendo alle aziende di agire proattivamente e mantenere un vantaggio competitivo.

Un altro aspetto rivoluzionario di ChatGPT è la sua applicazione nei chatbot e negli assistenti virtuali. Comprendendo il linguaggio naturale e il contesto delle richieste, i chatbot

guidati da ChatGPT possono coinvolgere i clienti in modo significativo, migliorando la loro esperienza e riducendo i costi operativi associati al servizio clienti.

Per un Chief Marketing Officer e la sua squadra, l'adozione di ChatGPT rappresenta un vantaggio strategico incredibile. Da un punto di vista pratico, l'automazione dei processi di creazione e personalizzazione dei contenuti libera risorse preziose che possono essere indirizzate verso attività strategiche e creative. Il CMO può così concentrarsi su iniziative ad alto impatto, lasciando che ChatGPT gestisca le operazioni quotidiane di marketing con efficienza e precisione. Inoltre, la capacità di ChatGPT di fornire analisi dettagliate e previsioni accurate consente al CMO di sviluppare strategie basate su dati solidi, aumentando la probabilità di successo delle campagne e ottimizzando il ritorno sugli investimenti. L'integrazione di ChatGPT nei sistemi di supporto clienti tramite chatbot offre un servizio continuo e di alta qualità, migliorando la soddisfazione del cliente e costruendo relazioni più solide e durature. Questa interazione costante e reattiva non solo rafforza la fedeltà dei clienti, ma fornisce anche preziosi feedback in tempo reale che possono essere utilizzati per affinare ulteriormente le strategie di marketing.

ChatGPT quindi rappresenta uno strumento versatile e potente che può trasformare profondamente le operazioni di marketing. Per un CMO, l'adozione di questa tecnologia non solo migliora l'efficienza operativa e la qualità delle iniziative di marketing, ma offre anche la possibilità di innovare e adattarsi rapidamente alle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Utilizzare ChatGPT significa dotarsi di un alleato strategico in grado di affrontare le sfide del marketing moderno con intelligenza e creatività, garantendo risultati eccellenti e sostenibili nel tempo.

3.3 Riepilogo

Il panorama del marketing è in continua trasformazione, plasmato dall'avvento di nuove tecnologie, dall'evolversi delle aspettative dei consumatori e da un contesto mediatico sempre più frammentato. Per rimanere all'avanguardia in questo ambiente dinamico, il ruolo del CMO si sta rapidamente evolvendo. Per avere successo in futuro, i CMO dovranno possedere una combinazione unica di competenze che spaziano dal pensiero strategico alla leadership esperta, dall'agilità digitale alla creatività innovativa.

La necessità di una nuova integrazione a livello aziendale è evidente. Il posizionamento del CMO come ruolo chiave di collegamento e comunicazione interna è cruciale tanto quanto

la comunicazione esterna. Questa figura ha visto negli ultimi anni una trasformazione da una funzione monocentrica a una "exo-funzione". Per affrontare le sfide future, i CMO dovranno formarsi e aggiornarsi costantemente, coprendo diverse discipline, dal project management allo sviluppo delle soft skills. Un aspetto fondamentale per il CMO del futuro sarà la capacità di costruire e mantenere un dialogo costante con tutte le funzioni aziendali. Questo implica la necessità di cambiare approccio e linguaggio a seconda delle diverse funzioni tecniche, finanziarie o di vendita, traducendo e interpretando i linguaggi specifici per creare un messaggio aziendale coerente e forte.

La collaborazione sarà un elemento centrale nella nuova strategia del CMO. Secondo l'articolo di Boston Consulting Group del 2020, le alleanze tra il CMO e altri dirigenti, come il Chief Information Officer (CIO), il Chief Executive Officer (CEO), il Chief Operating Officer (COO) e il Chief Financial Officer (CFO), saranno fondamentali per accelerare gli investimenti in tecnologie e talenti, coltivare la fidelizzazione dei clienti, costruire sistemi di supporto alla leadership di mercato e gestire il marketing come un investimento per aumentare i ritorni. È stato poi visto come applicando l'intelligenza artificiale generativa ad alcuni casi concreti, si possano generare dashboard, foto, e risposte personalizzate alle mail. Applicando la Generative AI nei processi aziendali del reparto di marketing ed integrandola nei software che già dispone, il CMO può apportare un incredibile vantaggio competitivo all'azienda. Infatti, con l'uso della Generative AI tramite ChatGPT o altri applicativi è stato mostrato come si possono ridurre drasticamente i tempi di esecuzione di molte attività importanti, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi.

In conclusione, il CMO del futuro dovrà essere un leader versatile e innovativo, capace di navigare in un contesto in continua evoluzione, integrando nuove tecnologie e costruendo relazioni solide sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Solo così potrà guidare l'azienda verso il successo, rispondendo prontamente alle nuove sfide del mercato.

4. IL CASO NETFLIX

4.1 Introduzione

In questo ultimo capitolo si analizzerà il caso studio di Netflix con l'obiettivo di comprendere quali strumenti e competenze possa adottare il CMO per guidare l'azienda verso il successo, superando i diretti concorrenti (sulla base degli abbonati alla piattaforma).

Per giungere a questo obiettivo, si procede con queste modalità: verrà innanzitutto contestualizzato l'assetto aziendale utilizzando il framework delle 4P del marketing, in secondo luogo si osserveranno le principali caratteristiche dell'algoritmo di raccomandazione dei contenuti e successivamente l'utilizzo dei big data e dell'AI che consentono al CMO di creare dei contenuti altamente personalizzati e focalizzati nel pubblico target. Infine verrà illustrata la strategia di marketing che il CMO ha adottato attraverso i social network.

Netflix rappresenta un caso emblematico di come l'innovazione tecnologica possa rivoluzionare l'industria dell'intrattenimento. L'azienda, oltre a offrire una vasta gamma di contenuti on-demand, utilizza sofisticate tecnologie di intelligenza artificiale (AI) e predittiva per ottimizzare l'esperienza utente. Ad esempio, attraverso l'analisi dei dati di visualizzazione, delle preferenze di genere e dei comportamenti degli utenti, il CMO di Netflix, impiega algoritmi di machine learning per consigliare film e serie TV personalizzati agli utenti. Questi algoritmi analizzano pattern e tendenze, permettendo al CMO di prevedere quali contenuti potrebbero piacere a ciascun utente, migliorando così la soddisfazione e il tempo di permanenza sulla piattaforma. Netflix è infatti un servizio di streaming on-demand ad abbonamento di origine americana, operante attraverso internet. Questo servizio distribuisce principalmente film e programmi televisivi, sia originali che acquisiti, appartenenti a vari generi ed è disponibile a livello internazionale in diverse lingue. Lanciato il 16 gennaio 2007, quasi un decennio dopo che Netflix Inc. aveva avviato il suo pionieristico servizio di noleggio di film tramite posta, Netflix è attualmente il servizio di streaming on-demand più sottoscritto, con oltre 269,6 milioni di abbonamenti a pagamento in più di 190 paesi ad aprile 2024. Sul finire del 2022, le produzioni originali di Netflix rappresentavano la metà della sua libreria negli Stati Uniti e la società omonima aveva intrapreso altre categorie, come la pubblicazione di videogiochi mobili tramite il suo servizio principale. Ad ottobre 2023, Netflix è il 24° sito web più visitato al mondo, con il

23,66% del suo traffico proveniente dagli Stati Uniti, seguito dal Regno Unito con il 5,84% e dal Brasile con il 5,64% (Wikipedia.org, 2024).

4.2 Le 4P del marketing mix di Netflix

Nel caso di Netflix, l'individuazione delle 4P aiuta il CMO a ottimizzare l'offerta e a migliorare l'esperienza degli utenti finali.

Secondo il classico modello delle 4P ideato da McCarthy, le leve fondamentali del marketing mix sono: prodotto (Product), prezzo (Price), punto vendita o, più in generale, distribuzione (Place) e promozione o anche detta comunicazione commerciale (Promotion). La scelta della combinazione ottimale dei fattori di marketing dipende prevalentemente dalla strategia di posizionamento dell'impresa e dalle caratteristiche del mercato obiettivo come, ad esempio, la propensione all'acquisto dei consumatori, i concorrenti (diretti e indiretti) e lo stadio del ciclo di vita del prodotto (glossariomarketing.it).

In Netflix, come riporta l'autore nel suo articolo "How Netflix marketing wins audience every time" (Haughey, 2024), si possono indentificare i seguenti 4 aspetti:

Product

Netflix è un servizio di streaming online che offre una vasta libreria di contenuti originali, film, documentari, serie TV e altro ancora. Netflix si rivolge a un'ampia gamma di pubblico e offre vari generi. Questa offerta di contenuti diversificati è una pietra miliare della strategia di prodotto di Netflix, che si rivolge a un'ampia gamma di pubblico e di generi.

Grazie a uno streaming di alta qualità, a un buffering minimo e a un'esperienza di visione fluida, Netflix è destinato a diventare uno dei migliori prodotti di streaming attualmente sul mercato.

Price

Il modello di abbonamento e i piani tariffari a livelli di Netflix sono molto convenienti per gli abbonati che possono usufruire di uno streaming illimitato senza dover acquistare/noleggiare singoli contenuti.

Il modello di prezzi differenziati consente a tutti di accedere a Netflix, indipendentemente dal budget. Inoltre, il modello di abbonamento senza pubblicità di Netflix è una novità assoluta. In un'epoca di servizi televisivi e di streaming basati sulla pubblicità, Netflix si è distinto come piattaforma con un'esperienza di "visione ininterrotta". Nella *Figura 17* si può osservare la seconda fase del processo di iscrizione alla piattaforma. In questo secondo

step Netflix pone l'attenzione sin da subito nei vantaggi che si potrebbero trarre se ci si iscrive. I più importanti sono l'assenza di obblighi contrattuali, la modalità di riproduzione su più dispositivi e l'enfasi sulla possibilità di riprodurre un catalogo di video così grande da essere pressoché senza fine.

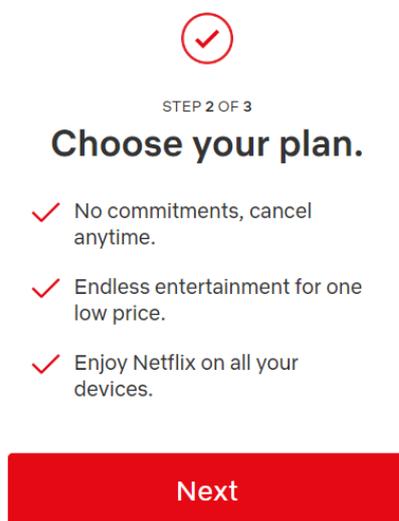


Figura 17: Step 2/3 per scegliere il piano di abbonamento

Continuando nel processo di iscrizione, sempre nella seconda fase di selezione dell'abbonamento, si possono osservare nella *Figura 18* le tre opzioni disponibili che vengono offerte ai clienti. Al 20 giugno 2024, Netflix offre i seguenti abbonamenti: un abbonamento standard al prezzo di 12,99€/mese, un abbonamento premium a 17,99€/mese, ed un abbonamento standard (con la presenza di pubblicità) a 5,49€/mese.

STEP 2 OF 3

Choose the plan that's right for you

Plan	Resolution	Monthly Price (EUR)	Video and Sound Quality	Supported Devices	Devices per Household	Download Devices	Ads
Premium 4K + HDR	4K (Ultra HD) + HDR	17.99	Best	TV, computer, mobile phone, tablet	4	6	No ads
Standard 1080p	1080p (Full HD)	12.99	Good	TV, computer, mobile phone, tablet	2	2	No ads
Standard with ads 1080p	1080p (Full HD)	5.49	Good	TV, computer, mobile phone, tablet	2	2	Less than you might think

Figura 18: Step 2/3 per scegliere il piano di abbonamento

Place

Netflix è una piattaforma di streaming completamente online e il modello di distribuzione digitale consente a Netflix di raggiungere un pubblico globale senza la necessità di elementi fisici come DVD/Blu-ray. Inoltre, Netflix è ottimizzato per la visione su più dispositivi con risoluzioni e sistemi operativi diversi. In questo modo, i clienti possono guardare i loro film e spettacoli preferiti dove vogliono, quando vogliono. Infine, Netflix ha costruito in modo aggressivo la propria rete di distribuzione dei contenuti (CDN), Open Connect, per garantire un'esperienza di streaming più fluida e senza buffer. Si è rilevata essere un'ottima strategia di distribuzione.

Netflix ha stretto partnership con i principali produttori di dispositivi, i giganti delle telecomunicazioni e altre aziende, abbinando i suoi abbonamenti a piani dati, preinstallazioni e offerte. Come si può notare nella *Figura 19*, Netflix ha stretto una

partnership con LG per fornire al cliente la propria applicazione già preinstallata al primo avvio delle nuove tv.

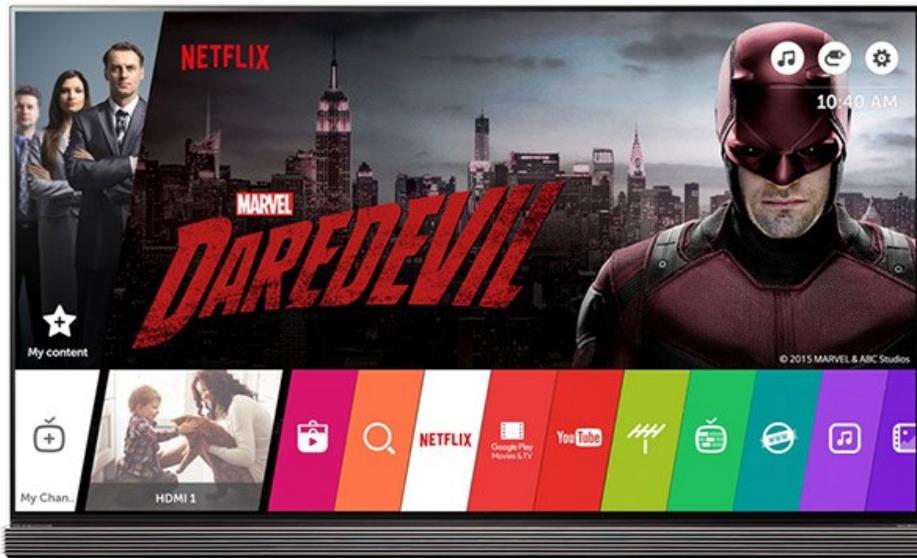


Figura 19: l'applicazione di Netflix preinstallata nella nuova smart tv di LG

Promotion

Netflix promuove i suoi contenuti attraverso varie piattaforme digitali, social media, pubblicità online, collaborazioni con influencer e campagne di marketing mirate, utilizzando dati e intelligenza artificiale per raggiungere specifici segmenti di pubblico.

In Figura 20 si può osservare una schematizzazione delle 4P del marketing per Netflix

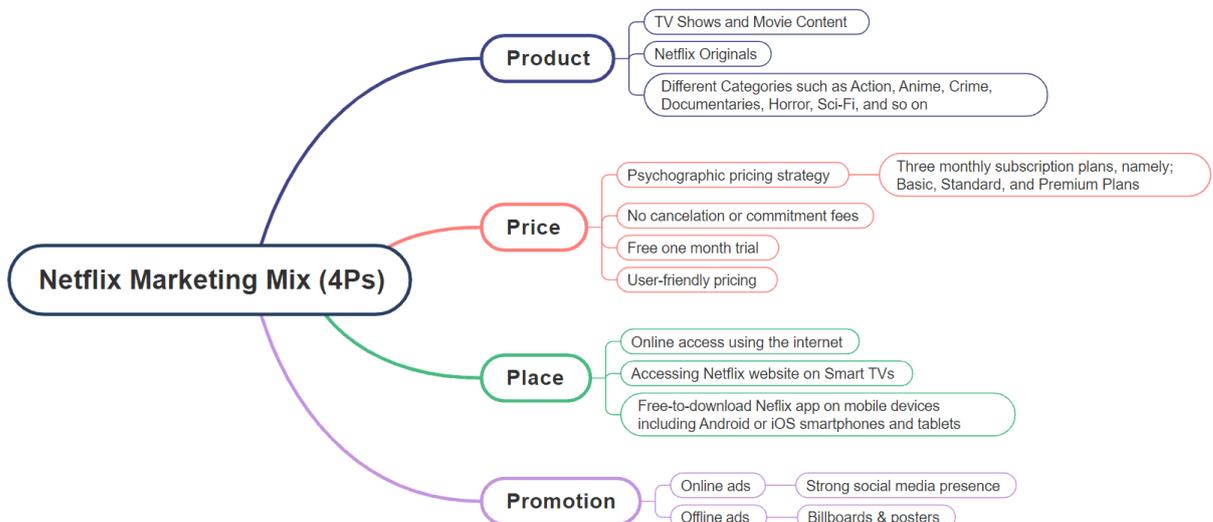


Figura 20: Netflix 4P ((Haughey, 2024)

4.3 L'algoritmo di raccomandazione di Netflix

Il percorso di Netflix verso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale è iniziato adattandosi alle mutevoli preferenze degli spettatori e abbracciando nuove tecnologie con l'obiettivo di portare e mantenere la piattaforma in cima al competitivo mercato dello streaming. Oggi, un mix di intelligenza artificiale, scienza dei dati e apprendimento automatico mira a supportare il CMO, che a sua volta mira a coinvolgere tutti gli spettatori con i contenuti che più preferiscono.

L'Internet TV offre una libertà di scelta unica. Si può infatti decidere cosa guardare, quando guardarlo e dove guardarlo. Questo è molto diverso dai tradizionali sistemi di trasmissione via cavo, dove si può solo guardare ciò che è in onda in quel momento su una selezione limitata di canali preferiti.

Un grande vantaggio della TV erogata tramite Internet è che può offrire una gamma molto più ampia di video, che soddisfano gusti diversi e includono anche titoli di nicchia che interessano solo piccoli gruppi di utenti.

Le ricerche mostrano che un tipico abbonato Netflix perde interesse dopo circa 60-90 secondi di scelta, dopo aver esaminato 10-20 titoli (forse 3 in dettaglio) su uno o due schermi. Se l'utente non trova qualcosa di interessante in questo breve periodo, aumenta significativamente il rischio che abbandoni il servizio (Gomez & Hunt, 2015).

Il compito del sistema di raccomandazione è quindi assicurarsi che ogni abbonato trovi qualcosa di attraente sullo schermo e capisca perché potrebbe essere di suo interesse, entro i 60-90 secondi in modo che possa selezionarlo ed in seguito iniziare la visione.

In passato, il problema delle raccomandazioni di Netflix era visto come il compito di prevedere quante stelle una persona avrebbe dato a un video dopo averlo visto, su una scala da 1 a 5. Questo algoritmo era fondamentale quando il principale business era la spedizione di DVD per posta, poiché una valutazione a stelle era il principale feedback che il CMO riceveva da un membro per indicare che aveva effettivamente guardato il video. È stata persino organizzata una competizione per migliorare la precisione di queste previsioni, e gli algoritmi sviluppati allora sono ancora in uso oggi (Jackson, 2017).

Ma i giorni in cui le stelle e i DVD erano al centro delle raccomandazioni di Netflix sono lontani. Ora, Netflix trasmette contenuti in streaming e raccoglie enormi quantità di dati su cosa guarda ogni utente della piattaforma, come lo guarda (ad esempio, il dispositivo utilizzato, l'ora del giorno, il giorno della settimana, l'intensità della visione), dove è stato

scoperto ogni video e persino le raccomandazioni che sono state mostrate ma non riprodotte in ogni sessione. Grazie a questi dati e alla nostra esperienza nel migliorare il prodotto Netflix, abbiamo scoperto che ci sono modi molto migliori per aiutare le persone a trovare video da guardare rispetto a concentrarsi solo sulle previsioni delle valutazioni a stelle.

Oggi, il sistema di raccomandazione è composto da una varietà di algoritmi che insieme definiscono l'esperienza Netflix, la maggior parte dei quali si uniscono sulla homepage di Netflix. In Figura 21 si nota la prima pagina che un membro vede quando accede al proprio profilo su qualsiasi dispositivo (TV, tablet, telefono o browser) ed è la principale presentazione delle raccomandazioni.

Si presentano di seguito le principali sezioni, ormai consolidate, che si possono consultare quando si apre la piattaforma.



Figura 20: Homepage di Netflix – prima parte

4.3.1 Personalized Video Ranker (PVR)

L'attuale homepage in TV mostra un layout a matrice. Ogni voce nella matrice è un video consigliato e ogni riga contiene raccomandazioni con un tema simile. Le righe sono etichettate in base al loro tema per rendere il tutto più trasparente e più intuitivo per i membri.

Solitamente, ogni homepage di Netflix presenta circa 40 righe (a seconda delle capacità del dispositivo), con un massimo di 75 video per riga; questi numeri variano leggermente tra i dispositivi a causa di considerazioni hardware e di esperienza utente. I video in una determinata riga provengono generalmente da un singolo algoritmo. Le righe di genere, come "Film di Suspense" mostrata a sinistra nella Figura 21, sono gestite dall'algoritmo di ordinamento personalizzato dei video (Personalized Video Ranker, PVR) (Amatriain & Basilico, 2012).

4.3.3 Sezione “Tendenze attuali”

Netflix ha identificato che le tendenze temporali a breve termine, che vanno da pochi minuti a forse alcuni giorni, sono dei potenti predittori dei video che i suoi membri guarderanno, soprattutto quando combinati con una dose adeguata di personalizzazione. Questo ha portato allo sviluppo di un classificatore delle tendenze, come descritto da Padmanabhan et al. (2015), utilizzato per alimentare la riga "Tendenze Attuali" (a sinistra nella *Figura 22*). Questo classificatore identifica efficacemente due tipi di tendenze. Innanzitutto quelle che si ripetono ogni alcuni mesi (ad esempio, annualmente) ma hanno un effetto a breve termine quando si verificano, come l'aumento della visualizzazione di video romantici durante San Valentino in Nord America, e in secondo luogo eventi unici a breve termine, come un grande uragano in arrivo in una zona densamente popolata, coperto da numerosi media, che genera un aumento dell'interesse a breve termine per documentari e film su uragani e altri disastri naturali.

4.3.4 Sezione “Continua a guardare”

Data l'importanza dei contenuti episodici che vengono guardati in diverse sessioni, e la possibilità di vedere anche contenuti non episodici in piccoli segmenti, un altro algoritmo di classificazione dei video fondamentale è il ranker "Continua a Guardare". Questo algoritmo ordina i video nella sezione "Continua a Guardare" (visibile a destra nella *Figura 22*).

Mentre la maggior parte degli algoritmi ordinano titoli che non sono stati ancora visualizzati e di cui ci sono solamente informazioni stimate, il ranker "Continua a Guardare" si occupa di ordinare i titoli che sono stati recentemente visualizzati. Lo fa basandosi sulla migliore previsione in cui l'utente intenda riprendere a guardare da dove ha lasciato, se sta pensando di rivedere qualcosa o se ha abbandonato un video perché non era così interessante come pensava. I segnali considerati includono quanto tempo è passato dalla visualizzazione, il punto in cui il membro ha smesso di guardare (se è stato verso metà programma o all'inizio/fine), se nel frattempo sono stati guardati altri titoli diversi e quali dispositivi sono stati utilizzati (Gomez & Hunt, 2015).

I vari algoritmi di classificazione dei video di Netflix utilizzano modelli matematici e statistici differenti, segnali e dati diversi come input, e richiedono addestramenti specifici progettati per il loro scopo particolare. Questi algoritmi, corredati da immense basi di dati

raccolte quotidianamente da Netflix stanno supportando la società anche nella creazione di contenuti.

4.4 Creazione di trailer e contenuti visivi a partire dai big data e utilizzando l'AI

Netflix ha abbracciato l'intelligenza artificiale come strumento strategico a supporto del CMO per ottimizzare la creazione e la fruizione dei contenuti sulla sua piattaforma. Attraverso l'analisi di vasti set di dati utente, alimentati da algoritmi di machine learning, Netflix è in grado di identificare nuove tendenze e preferenze con una precisione senza precedenti. Questi dati granulari guidano le decisioni strategiche in materia di contenuti, assicurando che la piattaforma offra un'esperienza di visione personalizzata e coinvolgente per ogni utente.

Netflix non si affida al mero intuito per scegliere quali contenuti produrre o acquisire. Al contrario, l'azienda ha adottato un approccio data-driven che si basa sull'analisi approfondita dei dati degli utenti.

Come illustra l'autore nell'articolo "What your business can learn from Netflix' AI algorithms?" (Nair, 2023) su come Netflix utilizzi l'AI per identificare i gusti e i desideri dei clienti in modo da produrre in seguito dei contenuti volti ad appagare quelle alte aspettative che fermentano il pubblico, si possono trarre i seguenti punti chiave:

- **identificazione di nuove tendenze:** analizzando modelli di visualizzazione, ricerche e conversazioni sui social media, Netflix è in grado di identificare l'emergere di nuovi generi, temi e personalità che stanno guadagnando popolarità tra il pubblico;
- **informazioni per decisioni creative:** i dati degli utenti non solo informano la scelta dei contenuti, ma anche le decisioni creative stesse. Netflix può utilizzare questi dati per capire quali tipi di scene, personaggi e trame hanno maggiormente attratto gli utenti in passato, basandosi su queste informazioni per orientare la produzione di nuove serie e film. Ad esempio, la serie tv "La regina di scacchi" rappresenta un caso emblematico di come Netflix abbia sfruttato l'AI per creare contenuti di successo. Analizzando i dati degli utenti, il CMO ha identificato un crescente interesse per gli scacchi, alimentato anche dalla popolarità di un particolare libro sull'argomento.

Forte di queste informazioni, il CMO ha deciso di produrre la serie "La regina di scacchi", che ha riscosso un enorme successo sulla piattaforma, conquistando

pubblico e critica. Questo caso dimostra chiaramente come l'AI possa essere impiegata per identificare nuove tendenze e creare contenuti in grado di soddisfare le esigenze e i gusti degli utenti;

- **ottimizzazione dell'acquisizione di contenuti:** l'analisi dei dati può anche aiutare Netflix a prendere decisioni informate sull'acquisizione di diritti di distribuzione per film e serie tv già esistenti. Valutando il potenziale interesse degli utenti per determinati contenuti, Netflix può massimizzare il ritorno sugli investimenti in materia di acquisizioni (ad esempio la serie tv “La Casa de Papel” è stata acquisita da Netflix dopo un’attenta ricerca sui gusti e preferenze dei propri consumatori).

L'impatto dell'AI non si limita alla creazione di contenuti, ma influenza anche la loro fruizione. Come è stato citato prima, Netflix ha sviluppato un sofisticato algoritmo di personalizzazione che analizza lo storico di visualizzazioni e le preferenze di ogni utente per creare un'esperienza di visione su misura.

Infatti, quando un utente passa il cursore su un'immagine di un film o di una serie tv, viene automaticamente generato un trailer personalizzato in base a quelle che dovrebbero essere le sue scene preferenziali. Questo trailer include solo le scene e i momenti che, secondo l'algoritmo, hanno maggiori probabilità di piacere all'utente, sulla base delle sue visualizzazioni passate e delle sue preferenze generali. Inoltre, l'algoritmo di Netflix suggerisce anche nuovi contenuti da guardare in base ai gusti individuali dell'utente. Queste raccomandazioni si basano su una combinazione di fattori, tra cui lo storico di visualizzazioni, le valutazioni assegnate ai contenuti e le ricerche effettuate sulla piattaforma.

4.5 La strategia di marketing sui social network

Il CMO di Netflix, sin dagli albori, ha sempre cercato di promuovere l'azienda e l'offerta d'intrattenimento non utilizzando i canali tradizionali come la tv, ma prediligendo delle forti campagne di marketing all'interno dei social network come Facebook, Snapchat, Twitter ed Instagram.

In tempi recenti, è innegabile capacità del marchio di coinvolgere il pubblico in modo creativo, creando un forte senso di comunità che contribuisce a generare un legame tra l'azienda e gli spettatori.

Nel corso degli anni, Netflix ha accumulato milioni di follower su diverse piattaforme di social media grazie a un mix di approcci di social media marketing. Questi includono contenuti esclusivi dietro le quinte, sondaggi interattivi e quiz divertenti.

Le tattiche che il CMO di Netflix utilizza regolarmente sono: (Haughey, 2024)

1. Cavalcare le tendenze

Con l'emergere di nuove tendenze nei social network, Netflix ha adattato la propria strategia su queste piattaforme per cercare di distinguersi dai competitor e diventare "virale". Questo costante adattamento alle tendenze in continua evoluzione ha fatto di Netflix uno degli ingranaggi più importanti nell'ambito del social media marketing. In *Figura 23* si può notare ad esempio di come si insista nel concetto di replicare fatti, avvenimenti o stati d'animo del presente attraverso la realizzazione di queste vignette dette volgarmente "meme" dagli utilizzatori di tali piattaforme.

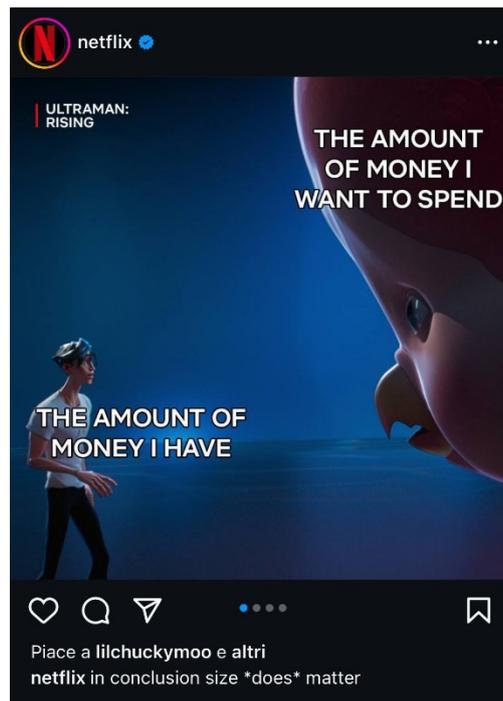


Figura 22: Estratto di un "meme" dalla pagina Instagram di Netflix

2. Coinvolgimento diretto del pubblico

Netflix ha adottato un approccio vantaggioso sfruttando l'influenza che Internet ha sulle persone poiché il CMO è riuscito a cogliere l'importanza di utilizzare a proprio favore la grande "vetrina" che solo internet può offrire.

Sperimentando modi creativi per coinvolgere il pubblico, Netflix si è assicurata di instaurare un rapporto sano, a vantaggio di entrambe le parti. Sondaggi, quiz e persino “tweet” interattivi ora sono diventati in voga anche tra gli altri competitor grazie ai contenuti di tendenza che Netflix ha iniziato a pubblicare già molti anni fa. Come osserva in *Figura 24*, l’ufficio marketing ed engagement di Netflix, guidati dall’alto dal CMO, oltre che alle ricerche quantitative sui gusti degli utenti per capire se gradissero o meno la visione di una terza stagione della serie tv “Stranger Things” hanno inoltre scelto di rivolgere una domanda diretta alla comunità di spettatori sulla piattaforma Twitter. Dalla figura si può vedere come, in poco più di qualche ora, hanno ricevuto un riscontro molto positivo con poco più dell’87% di quasi 500.000 votatori che ha votato un grande “Sì!”



Figura 23: Questionario pubblicato da Netflix il 1° dicembre 2017 sulla pagina Twitter e relativa risposta dei fan

3. Influenzare il pubblico con le celebrità

La collaborazione con celebrità e influenti figure del mondo dello spettacolo permette a Netflix di sfruttare la loro ampia base di fan. Gli attori, registi e produttori che collaborano con Netflix non portano solo il loro talento, ma anche la loro influenza. Questo approccio crea un effetto a catena: i fan di una celebrità sono più propensi a guardare un programma solo perché il loro idolo ne fa parte. Inoltre, queste collaborazioni aiutano a costruire un'immagine di qualità e prestigio attorno ai contenuti di Netflix. Innanzitutto, una delle strategie principali di Netflix è quella di coinvolgere i VIP nelle sue produzioni originali. Celebrità come Kevin Spacey con "House of Cards"

e Winona Ryder con "Stranger Things" sono solo alcuni esempi di come i nomi noti possano attrarre spettatori. Questi attori portano non solo le loro abilità recitative, ma anche una riconoscibilità che può attirare nuovi abbonati. Inoltre, I VIP dello spettacolo hanno spesso milioni di follower sui social media. Attraverso post sponsorizzati, interviste, e contenuti esclusivi, le celebrità possono creare un'enorme risonanza mediatica. Ad esempio, Netflix condivide spesso i dietro le quinte o un trailer di una nuova serie, come nel caso di *Figura 25* in occasione dell'uscita sulla piattaforma del film "Beverly Hills Cop: Axel F" prevista per il 28 giugno 2024.



Figura 24: Netflix condivide uno scatto del backstage del film "Beverly Hills Cop: Axel F" ritraente l'attore Eddie Murphy al fianco del famoso cantante americano Lil Nas

4.6 Riepilogo

Essere imprevedibili e sperimentali è alla base del marketing di Netflix. Infatti, in questo capitolo abbiamo compreso con un caso studio di natura pratica come sia di fondamentale importanza per un'azienda (che basa la sua operatività in gran parte sulla divisione di marketing guidata dal CMO) essere a contatto diretto con i propri utenti per ridurre il più possibile il gap tra il fornitore e l'utilizzatore finale. Infatti, grazie all'analisi dei dati e all'implementazione di algoritmi avanzati, Netflix propone contenuti su misura, migliorando la soddisfazione e la fidelizzazione del pubblico. Questo approccio data-driven consente di rimanere competitivi e anticipare le tendenze di consumo, influenzando anche le decisioni di produzione dei contenuti originali. Si sono descritte le strategie innovative di marketing

digitale adottate per coinvolgere il pubblico, come sondaggi, quiz e interazioni sui social media, che creano un dialogo continuo con gli spettatori e rafforzano il senso di comunità, avvicinando ancor più il consumatore finale a Netflix.

Emerge dunque come l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale siano fondamentali per il successo della divisione marketing di Netflix (e di conseguenza per tutta l'azienda) permettendo alla società di offrire un'esperienza unica e personalizzata e mantenendo la leadership nel mercato dello streaming globale.

5. CONCLUSIONI

Il panorama del marketing è in continua trasformazione, plasmato dall'avvento di nuove tecnologie, dall'evolversi delle aspettative dei consumatori e da un contesto mediatico sempre più frammentato. Per rimanere all'avanguardia in questo ambiente dinamico, il ruolo del CMO si sta rapidamente evolvendo. Per avere successo in futuro, i CMO dovranno possedere una combinazione unica di competenze che spaziano dal pensiero strategico alla leadership esperta, dall'agilità digitale alla creatività innovativa. Infatti, nel primo capitolo introduttivo è stato illustrato cos'è il marketing, il contesto storico nel quale è nato, i periodi e gli eventi cruciali che hanno influenzato la sua evoluzione.

Il marketing ha avuto origine come strumento per promuovere la produzione industriale verso i consumatori, per poi evolversi gradualmente in una disciplina dedicata all'analisi e all'ascolto del mercato. Le trasformazioni economiche, produttive e, soprattutto, sociali e tecnologiche hanno inciso profondamente sulle strategie adottate dalle imprese. È per questo motivo che è nata la figura del Chief Marketing Officer, avente come obiettivo il governo del dipartimento di marketing per ascoltare strategicamente il cliente, capirlo e dirigere l'azienda sulla strada corretta verso il successo economico e sociale. Per raggiungere questo obiettivo il CMO necessita di una divisione commerciale efficiente ed efficace, centralizzata, che sia orientata al cliente, focalizzata sulla crescita, e che utilizzi un approccio quantitativo per prendere le decisioni, basandosi sui big data ed utilizzando i nuovi applicativi basati sull'intelligenza artificiale. In quest'ottica, nell'economia globale contemporanea, la scelta e la gestione efficace dei canali di marketing tramite l'AI è essenziale per il successo aziendale. Infatti, questi canali fungono da ponte cruciale tra le aziende e i loro clienti finali, facilitando il processo di distribuzione e vendita dei prodotti. Attraverso una variegata gamma di funzioni, come la ricerca di mercato, la promozione, la negoziazione e la distribuzione fisica, i canali di marketing svolgono un ruolo vitale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Successivamente, nel secondo capitolo è stato illustrato cos'è l'intelligenza artificiale e quali sono le sue peculiarità. Abbiamo visto le tre sottocategorie di AI: Machine Learning, Machine Reasoning e Generative AI.

Tra queste tre categorie è stato fatto un focus sulla Generative AI, analizzando il noto report che illustra il grado di diffusione di questa nuova tecnologia. Infatti, si è visto che nonostante

la sua recente introduzione, la Generative AI sta già trovando ampia applicazione con il 79% degli intervistati al report che ha avuto almeno un'esposizione ad essa e il 22% che la utilizza regolarmente per lavoro. Il report dipinge un quadro entusiasmante del potenziale della GenAI per trasformare i modelli di business e generare valore per le aziende in tutti i settori, in particolare in quello del marketing.

Avendo osservato quanto sia importante l'implementazione e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, per capire in che situazione si trovano le aziende italiane ad oggi, è stato fatto un focus sulla diffusione dell'AI in Italia. È emerso che nel 2023 il mercato ha raggiunto i 760 milioni di euro, con un aumento del 52% rispetto all'anno precedente. Le grandi imprese sono le principali protagoniste di questo sviluppo, con il 90% del mercato a loro attribuibile. Si nota anche come l'adozione dell'AI nelle aziende è ancora a macchia di leopardo. Infatti, il 61% delle grandi imprese ha già avviato almeno un progetto di sperimentazione, mentre solo il 18% delle PMI ha fatto lo stesso.

In terzo luogo, sapendo che la pandemia ha accelerato l'adozione di tecnologie digitali e cambiato le abitudini dei consumatori, sono state illustrate le nuove abitudini e credenze dei consumatori che il CMO del futuro dovrà tenere in considerazione. Le 5 macroaree da tenere in considerazione sono: ascesa del digitale, consapevolezza alimentare, esperienze personalizzate, comunità e appartenenza, sostenibilità ambientale e sociale.

A partire da queste considerazioni e per affrontare le sfide future, i CMO dovranno formarsi e aggiornarsi costantemente, coprendo diverse discipline, dal project management allo sviluppo delle soft skills. Un aspetto fondamentale per il CMO del futuro sarà la capacità di costruire e mantenere un dialogo costante con tutte le funzioni aziendali. Questo implica la necessità di cambiare approccio e linguaggio a seconda delle diverse funzioni tecniche, finanziarie o di vendita, traducendo e interpretando i linguaggi specifici per creare un messaggio aziendale forte e coerente.

La collaborazione sarà un elemento centrale nella nuova strategia del CMO. Infatti, le alleanze tra il CMO e altri dirigenti, come il Chief Information Officer (CIO), il Chief Executive Officer (CEO), il Chief Operating Officer (COO) e il Chief Financial Officer (CFO), saranno fondamentali per accelerare gli investimenti in tecnologie e talenti, coltivare la fidelizzazione dei clienti, costruire sistemi di supporto alla leadership di mercato e gestire il marketing come un investimento per aumentare i ritorni. È stato poi visto come applicando l'intelligenza artificiale generativa ad alcuni casi concreti, si possano generare dashboard, foto, e risposte personalizzate alle mail. Applicando la Generative AI nei processi aziendali

del reparto di marketing ed integrandola nei software che già dispone, il CMO può apportare un incredibile vantaggio competitivo all'azienda. Infatti, con l'uso della Generative AI tramite ChatGPT o altri applicativi è stato mostrato come si possano ridurre drasticamente i tempi di esecuzione di molte attività importanti, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi.

A supporto di queste considerazioni, nell'ultimo capitolo è stato presentato con un caso studio di natura pratica come sia di fondamentale importanza per un'azienda come Netflix (che basa la sua operatività in gran parte sulla divisione di marketing guidata dal CMO) essere a contatto diretto con i propri utenti per ridurre il più possibile il gap tra il fornitore e l'utilizzatore finale. Infatti, grazie all'analisi dei dati e all'implementazione di algoritmi avanzati tramite l'intelligenza artificiale, Netflix propone contenuti su misura, migliorando la soddisfazione e la fidelizzazione del pubblico. Questo approccio data-driven consente di rimanere competitivi e anticipare le tendenze di consumo, influenzando anche le decisioni di produzione dei contenuti originali. Si sono descritte le strategie innovative di marketing digitale adottate per coinvolgere il pubblico, come sondaggi, quiz e interazioni sui social media, che creano un dialogo continuo con gli spettatori e rafforzano il senso di comunità, coinvolgendo ancor più il consumatore finale a Netflix.

Emerge dunque come l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale siano fondamentali per il successo della divisione marketing di Netflix (e di conseguenza per tutta l'azienda) permettendo alla società di offrire un'esperienza unica e personalizzata e mantenendo la leadership nel mercato dello streaming globale.

In conclusione, il CMO del futuro dovrà essere un leader versatile e innovativo, capace di navigare in un contesto in continua evoluzione aiutandosi con le più moderne tecniche di intelligenza artificiale, interagendo così con nuove tecnologie e costruendo relazioni solide sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Solo così potrà guidare l'azienda verso il successo, rispondendo prontamente alle nuove sfide del mercato.

6. RINGRAZIAMENTI

Pressoché giunto alla fine di questo importante traguardo, è ora il momento di trarre le conclusioni di questo intenso ed entusiasmante percorso di vita.

Infatti, dopo inenarrabili sforzi e sacrifici, giornate su giornate trascorse a studiare, ripetere, imparare, sbagliare, sacrificando me stesso e qualsiasi altra cosa al fine ultimo di concludere gli esami nell'arco dei primi 9 mesi dall'inizio di questo percorso biennale, ho finalmente appreso quella che al momento è la miglior lezione di vita che potessi desiderare:

non è importante da quale condizione sociale o paese tu provenga, quali siano le tue radici o il tuo aspetto fisico. La maggior parte delle nuove persone che conoscerai si concentreranno su questi pochi ed insignificanti punti, ma non è in questi aspetti della vita che devi investire le tue energie ed il tuo tempo. Al contrario, dovresti lasciare andare il passato e guardare al futuro con speranza e determinazione. Dovresti farlo oggi perché il futuro è l'unico luogo ancora plasmabile dalle azioni che scegli di compiere adesso, è un terreno fertile dove i tuoi sogni possono prendere forma e diventare realtà.

Agisci quindi oggi, per costruirti il tuo futuro di domani.

Non sarà facile, ma posso dire fermamente che con la giusta dose di perseveranza e dedizione si può raggiungere qualsiasi obiettivo una persona si ponga. Ho imparato che ogni ostacolo superato, ogni momento di sconforto affrontato con determinazione, mi ha avvicinato sempre di più al raggiungimento dei miei obiettivi. Questo percorso mi ha insegnato l'importanza di non arrendersi mai, di credere in me stesso anche quando le circostanze sembravano avverse, e di continuare a lottare per ciò in cui credo, in maniera sempre più forte e vigorosa.

Vorrei quindi ringraziare tutte le persone che ho conosciuto in questo percorso, dentro e fuori dall'università; professori, amici e simpatizzanti. È grazie a voi se questo periodo è stato così entusiasmante e degno di essere ricordato negli anni a venire. Un sentito grazie va ai colleghi che mi hanno supportato durante la preparazione degli esami e ai gruppi che mi hanno aiutato durante i laboratori.

Un ringraziamento particolare mi sento in dovere di porlo nei confronti del professor E. Scarso che in veste di relatore mi ha supportato nella stesura di questa tesi, sin dall'inizio quando ancora ero incerto sull'argomento da scegliere. Grazie per avermi aiutato e grazie

per essermi venuto incontro anche quando per motivi lavorativi non potevo essere presente presso l'ufficio nella sede di Vicenza.

Successivamente vorrei ringraziare la mia famiglia, amici ed i miei parenti tutti per essermi stati vicino in questo percorso. Ognuno a modo vostro avete contribuito a rendere questo periodo il più bello di sempre.

Vorrei inoltre ringraziare Federica, sentita amica ed ex-fidanzata alla quale voglio tanto bene. Grazie per avermi sempre supportato in questo viaggio. Ho cercato di renderlo più breve e coinciso possibile anche per avere più tempo per stare con te. Mi dispiace se ora sono ancora tanto occupato in altre attività; speriamo che un giorno possa ritrovare il tempo adeguato per stare con le persone a cui voglio più bene e continuare a trascorrere i momenti più belli della mia vita con loro.

Pensando alle persone che mi mancano di più ci tengo molto a ringraziare la zia Rosetta per tutti gli esempi di vita che mi ha trasmesso, a partire dalla compassione per gli altri, alla capacità di portare pazienza anche nelle situazioni più difficili. Sei stata un esempio per me. Ci rivedremo lassù, un giorno.

Per ultimi, ma sicuramente non per importanza, vorrei ringraziare i colleghi di PWC Milano. In particolare, rivolgo il mio pensiero a quelli che nell'ultimo anno mi sono stati vicini in ogni momento, aiutandomi ad imparare tanto ed in breve tempo, oltre che ad essere fedeli compagni di colazioni, pranzi e cene in Torre, aperitivi e feste notturne durante le notti meneghine. Siete la migliore prima esperienza che potessi avere.

Ah, quasi dimenticavo, un grande ringraziamento speciale va a mio cugino Tedi, studente modello e lavoratore professionale. Grazie per avermi trainato sulla strada dei migliori.

7. BIBLIOGRAFIA

- Abbeel, P., Brockman, G., Cheung, V., Chen, P., Duan, Y., Goodfellow, I., . . . Zaremba, W. (2016). *Generative models*. OpenAI.com.
- Amatriain, X., & Basilico, J. (2012). *Netflix Recommendations: Beyond the 5 stars (Part 1)*.
- Artoni, P. (2022). *Esce "text-davinci-3" il nuovo modello di GPT-3 by OpenAI*. Tratto da Smartstrategy.eu: <https://smartstrategy.eu/intelligenza-artificiale/esce-text-davinci-3-il-nuovo-modello-di-gpt-3-by-openai/>
- Balabio, B., Orlando, P., & Scolari, T. (2024). Tratto da Osservatori.net: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/intelligenza-artificiale-italia>
- Begni, M. (2023). Le preferenze degli italiani per i prodotti sostenibili: due su tre disposti anche a pagare di più. *Repubblica*.
- Boudet, J., Cvetanovski, B., Gregg, B., Heller, J., & Perrey, J. (2019). *Marketing's moment is now: The C-suite partnership to deliver on growth*. Tratto da <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth>
- De Blasi, S. (2024). *AI e Personalizzazione: come cambia la Customer Experience*. Tratto da Webranking.it: <https://webranking.it/blog/ai-e-personalizzazione-come-cambia-la-customer-experience/>
- De Mauro, A. (2019). *Big Data Analytics. Analizzare e interpretare dati con il machine learning*. Apogeo.
- Evstifeev, E., & Zagheni, A. (2023, 10 27). *L'e-commerce B2C in Italia nel 2023*. Tratto da <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/e-commerce-b2c-italia-2023-report>
- Ferrero, G. (1989). *Variabili di contesto e compiti del marketing nell'impresa* (Vol. Economia e Politica Industriale).
- Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore (seconda edizione)*. G. Giappichelli Editore.
- Gomez, C., & Hunt, N. (2015). *The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation*. Tratto da acm.org: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2843948>
- Griffith, E., & Metz, C. (2023). Anthropic, an A.I. Start-Up, Is Said to Be Close to Adding \$300 Million. *New York Times*.
- Haughey, C. (2024). *How Netflix marketing wins audience every time*. Tratto da engagebay: <https://www.engagebay.com/blog/modern-marketing-tips-netflix/>
- Jackson, D. (2017). *The Netflix Prize: How a \$1 Million Contest Changed Binge-Watching Forever*. Tratto da thrillist.com: <https://www.thrillist.com/entertainment/nation/the-netflix-prize>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing (diciassettesima ed.)*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management (sedicesima ed.)*. Milano: Paravia Bruno Mondadori Editori.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- London, S. (2005). *Fitting tribute to a pioneering thinker*.
- Nair, A. (2023). *What your business can learn from Netflix' AI algorithms*. Tratto da <https://studiovi.com/>: <https://studiovi.com/article/what-your-business-can-learn-from-netflix-ai-algorithms/>

- OpenAI. (2022). *Introducing ChatGPT*. Tratto da OpenAI.com.
- Optimizely.com. (2021, 04 28). Tratto da <https://www.optimizely.com/insights/blog/marketing-organization-structure/>
- Padmanabhan, P., Sadekar, K., & Krishnan, G. (2015). *What's trending on Netflix*. Tratto da <https://netflixtechblog.com/whats-trending-on-netflix-f00b4b037f61>
- Pierucci, P. (2023). *Introduzione a Chat GPT: cos'è, vantaggi e casi studio*. Tratto da [digitaldictionary.it](https://www.digitaldictionary.it).
- Redazione. (2023, 09 7). *BIO, VEG E ALTERNATIVE MEAT*Bio: presentati i dati dell'osservatorio Sana 2023. Tratto da <https://foodweekly.it/food/bio-presentati-i-dati-dellosservatorio-sana-2023/00/38/>
- Redazione. (2023, 05 25). *Quanto vale l'economia delle piattaforme digitali*. Tratto da https://www.ilsole24ore.com/art/quanto-vale-economia-piattaforme-digitali-AEMPmkXD?refresh_ce=1
- Redazione. (2024). *Social Trends Report 2023*. Tratto da <https://www.hootsuite.com/resources/blog/social-trends-report-2023>
- Rich et al. (2020). *Companies Gain When CMOs and CFOs Measure Success Together*. Tratto da BCG.com: https://www.bcg.com/publications/2020/cmos-and-cfos-working-together-to-measure-success-effectively?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block
- S., L. (2005). Fitting tribute to a pioneering thinker. *Financial Times*.
- Shukla, J. K. (2024). *Leveraging Generative AI in Digital Marketing: A Comprehensive Guide*. Tratto da LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-generative-ai-digital-marketing-guide-jugal-kishore-shukla-dkbzc/>
- Statista. (2023). *Digital Payments: market data & analysis*. Tratto da <https://www.statista.com/study/41122/fintech-report-digital-payments/>
- Statista. (2024). *Instagram - statistics & facts*. Tratto da <https://www.statista.com/topics/1882/instagram/#topicOverview>
- Statista. (2024). *Social media - Statistics & Facts*. Tratto da <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#topicOverview>
- Statista. (2024). *TikTok - Statistics & Facts*. Tratto da <https://www.statista.com/topics/6077/tiktok/#topicOverview>
- Vaccari, S. (2022). *Qual è il futuro del CMO (Chief Marketing Officer)?* Tratto da LinkedIn: https://it.linkedin.com/pulse/qual-%C3%A8-il-futuro-del-cmo-chief-marketing-officer-silvia-vaccari?trk=public_profile_article_view
- Wikipedia.org. (s.d.). Tratto da <https://en.wikipedia.org/wiki/Netflix>

