



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL DIGITAL MARKETING"

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO BETTIOL

LAUREANDO: PAOLO MERLO

MATRICOLA N. 2100440

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo “Linee guida per l’impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) di:

- di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;
- ✗ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
 - ✗ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ✗ Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
 - ✗ Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
 - Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
 - ✗ Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
 - Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
 - Altro:

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Pado Herlo

I hereby declare, in accordance with the University Guidelines “Guidelines for the Use of Generative AI Tools in Teaching and in the Drafting of Bachelor’s and Doctoral Theses” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf), that:

- I have NOT made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) to support any aspects of the research and writing of my final thesis;
- ✗ I have made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) for the following purposes:
 - ✗ Literature review: use to identify relevant scientific articles, generate search strings, and organize the bibliography. All references were subsequently verified through traditional academic databases (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ✗ Linguistic analysis and textual revision: grammatical, spelling, and stylistic correction of the text. The conceptual content, reasoning, and arguments remain entirely the result of my own work.
 - ✗ Structuring of the work: support in defining the initial structure of the thesis and in organizing its contents.
 - Translation: assistance in translating texts for consultation of sources in foreign languages.
 - ✗ Data analysis: support in generating or verifying code for statistical processing/data analysis. All results were independently verified and validated.
 - Formatting: assistance in formatting the bibliography, tables, or other graphical elements according to the required editorial standards.
 - Other:

The undersigned further declares that:

The use of artificial intelligence tools was supportive and not a substitute for their own skills and competencies;

All critical reasoning, interpretation of results, conclusions, and arguments presented in the thesis are the result of their own independent intellectual work;

All content generated by artificial intelligence was carefully verified, reviewed, and reworked;

Full responsibility is assumed for the quality, accuracy, and scientific integrity of the work presented.

Signature

Paolo Herlitz

INDICE

CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	5
1.1 - Storia dell'organizzazione.....	5
1.2 - Principali dati dell'organizzazione.....	5
1.3 - Struttura organizzativa	6
CAPITOLO 2 – ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO.....	8
2.1 - Ambiente competitivo di riferimento	8
2.2 - Applicazione dei modelli di analisi.....	8
CAPITOLO 3 – DESCRIZIONE DELLO STAGE	10
3.1 - Inquadramento aziendale	10
3.2 - Il network relazionale.....	10
3.3 - Obiettivi e mansioni	10
3.4 - Competenze acquisite.....	11
CAPITOLO 4 – APPROFONDIMENTO TEMATICO: “L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL DIGITAL MARKETING”	12
4.1 - Introduzione	12
4.2 - Collaborazione efficiente	12
4.3 - Il limite empatico	13
4.4 - Il rischio della delega cognitiva	15
4.5 - Opacità decisionale ed errori intrinseci	16
4.6 - Conclusione.....	18
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	19
RINGRAZIAMENTI	20

ELABORATO SUL TIROCINIO

Il presente elaborato conclude il mio ciclo di studi di Laurea triennale in Economia presso l'università di Padova, descrivendo l'esperienza di tirocinio curriculare per poi sviluppare un approfondimento tematico correlato alle attività svolte.

CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

1.1 - Storia dell'organizzazione

E-cons s.r.l. nasce nel 2001 dall'iniziativa di quattro soci fondatori, le cui diverse competenze soddisfavano le quattro aree operative originarie dell'azienda: i sistemi di gestione e la sicurezza sui luoghi di lavoro, la consulenza per l'ottenimento di finanziamenti agevolati, il controllo di gestione e il comparto commerciale.

Nata con l'obiettivo primario di supportare le Piccole e Medie Imprese (PMI), E-cons ha affrontato nel tempo un'importante evoluzione e conseguentemente cambiato in parte i servizi offerti, incentrandosi principalmente su consulenza aziendale e formazione.

Un significativo riassetto della governance si è registrato nel 2016, anno nel quale rimase un solo membro dei quattro originari.

Attualmente lo stesso socio ricopre il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione e nella società è subentrato un socio ulteriore.

1.2 - Principali dati dell'organizzazione

E-cons è oggi costituita da un team stabile di 8 dipendenti, a cui si affianca una vasta gamma di collaboratori liberi professionisti (in partita IVA), che sono spesso presenti in sede.

Questo modello organizzativo garantisce all'azienda un'elevata flessibilità, nello specifico per quanto riguarda gli ambiti di consulenza e docenza.

L'operatività dei servizi dell'organizzazione si concentra nel Veneto: dalla sede di Boara Pisani (Pd) e tutto il basso Padovano fino a coprire interamente la provincia di Rovigo e offrire insegnamenti remoti tramite piattaforme digitali.

L'azienda risulta aver già formato migliaia di allievi, gestendo finanziamenti pubblici come il PNRR, il Programma GOL e fondi interprofessionali come Fondimpresa.

L'affidabilità strutturale di E-cons è ulteriormente garantita dai certificati sulle norme internazionali ISO 9001 (sistemi di gestione per la qualità) e ISO/IEC 27001 (sicurezza delle informazioni).

Per quanto concerne il profilo economico-finanziario, E-cons s.r.l. registra un andamento fortemente positivo, avendo chiuso il bilancio 2024 con un volume di ricavi in crescita del +69,0% rispetto all'anno precedente.

La profittabilità del modello di business è confermata da un margine EBITDA che si attesta al 9,5% e da una posizione finanziaria netta (cassa netta) positiva che ne garantisce un'ottima finanziabilità.

1.3 - Struttura organizzativa

Il ventaglio di business su cui è strutturata E-cons è basato su una doppia dimensione: servizi B2B (business to business) e servizi B2C (business to consumer).

I vari servizi possono essere suddivisi in tre business unit principali:

1. Consulenza aziendale in ambito:
 - a. Sicurezza sul lavoro
 - b. Privacy
 - c. Cybersecurity
 - d. Ricerca e selezione di personale
 - e. Formazione delle risorse umane
 - f. Sostenibilità ambientale
 - g. Ottimizzazione dei processi e delle risorse
2. Gestione di finanziamenti pubblici per l'impiego e la formazione: aggiornamento continuo dei lavoratori delle aziende clienti, prevalentemente attraverso l'utilizzo di bandi di finanziamento regionali.
3. Servizi al lavoro (rivolto all'utenza privata): supporto di disoccupati mediante servizi di orientamento, formazione e riqualificazione professionale.

A supportare queste attività vi sono vari uffici, come quello di marketing e comunicazione.

È proprio all'interno di quest'ultima area che si è svolta l'esperienza di tirocinio curriculare oggetto del presente elaborato, focalizzata sull'ottimizzazione strategica delle comunicazioni aziendali.

CAPITOLO 2 – ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO

2.1 - Ambiente competitivo di riferimento

Il mercato a cui E-cons si rivolge è composto da un denso tessuto imprenditoriale di PMI.

Sebbene il Veneto sia storicamente riconosciuto come una regione ricca in ambito industriale, questo tessuto è attualmente alle prese con sfide globali come la transizione digitale e l'adeguamento normativo, che richiedono costante attenzione per essere superate.

In questo ecosistema, E-cons si ritrova a concorrere in una realtà suddivisa in più categorie di competitors in base alla loro scala e natura organizzativa.

Dal lato della formazione, vi sono i grandi player multinazionali come Adecco, che godono di enormi economie di scala e di un bacino di utenza vastissimo. Tra i colossi, competono anche enti che vantano un profondo radicamento nel territorio e un accesso diretto ai flussi della formazione finanziata come Forema (legata a Confindustria) ed Enaip.

Guardando oltre la formazione, per quanto riguarda il fronte della consulenza tecnica e della formazione obbligatoria, spiccano realtà altamente specializzate come Vega Formazione, Eduforma e CoopServices, che offrono servizi simili a quelli di E-cons, competendo quotidianamente sui medesimi bandi regionali e sui fondi interprofessionali.

2.2 - Applicazione dei modelli di analisi

Modello delle 5 forze di Porter

- Concorrenza tra i player - alta: la presenza simultanea di grandi players (es: Adecco), enti istituzionali (es: Enaip e Forema) e imprese locali radicate, rende la competizione molto alta, spesso giocata sulla velocità di intercettazione dei bandi pubblici.
- Minaccia di nuovi entranti - bassa: le barriere all'ingresso sono elevate, costituite dalla complessità burocratica per ottenere gli accreditamenti regionali e le certificazioni ISO diventate necessarie.
- Minaccia di prodotti sostitutivi - media: piattaforme globali di formazione e software per la conformità normativa rappresentano alternative molto valide, ma peccano a causa della mancanza di possibilità di accesso ai finanziamenti pubblici, e la conseguente impossibilità di formazione gratuita o retribuita.

- Potere contrattuale dei clienti - medio: le aziende clienti hanno molta scelta, ma tendono a fidelizzarsi quando un fornitore dimostra affidabilità.
- Potere contrattuale dei fornitori - basso: vi è ampia disponibilità di docenti e consulenti qualificati sul mercato che cercano possibilità di lavoro.

Analisi SWOT

- Punti di forza:
 - Oltre 25 anni di esperienza nel settore.
 - Servizi in grado di soddisfare molteplici bisogni aziendali (diversi tipi di consulenza e formazione).
 - Struttura snella e flessibile.
 - Possesso delle certificazioni non facilmente conseguibili, necessarie per lavorare nel campo (es: ISO 9001 e 27001).
 - Sede al confine tra due provincie, il che la rende facilmente accessibile da soggetti provenienti da entrambe.
- Punti di debolezza:
 - Scarsa forza commerciale dovuta alla piccola dimensione e volumi inferiori rispetto alle grandi imprese del settore.
 - Rischio di incertezza su quale sia il core business aziendale.
 - Gestione di molteplici risorse.
- Opportunità:
 - Crescente domanda di consulenza legata alla digitalizzazione, all'avvento dell'intelligenza artificiale e alle norme ambientali.
 - Mercato del lavoro in decrescita e conseguente aumento della domanda di formazione per l'inserimento lavorativo.
- Minacce:
 - Possibili cambiamenti o ritardi nell'erogazione delle direttive e dei fondi regionali, a cui il business di E-cons è molto legato.
 - Competitività sui prezzi di consulenze offerte da parte di enti che operano su scala maggiore.
 - Minor credibilità rispetto ad altre realtà a causa della dimensione limitata.

CAPITOLO 3 – DESCRIZIONE DELLO STAGE

3.1 - Inquadramento aziendale

Durante il tirocinio ho lavorato presso l'ufficio di Marketing e Comunicazione di E-cons, ricoprendo il ruolo di “Web Marketing Specialist” sotto la supervisione del tutor aziendale e dei suoi collaboratori responsabili dell’ottimizzazione delle strategie promozionali dell’azienda.

Le mansioni assegnatemi hanno richiesto un uso intensivo di intelligenza artificiale tramite l’uso di più software, che sono stati d’aiuto per aumentare la produttività e velocizzare le tempistiche.

3.2 - Il network relazionale

I compiti aziendali mi hanno portato al dialogo con diversi dipartimenti al fine di ottenere informazioni utili da poter utilizzare nei vari progetti.

È stato perciò fondamentale interagire con più colleghi per reperire specifiche tecniche dei servizi da promuovere e allinearsi sulle tempistiche di avvio dei corsi.

Questa dinamica ha comportato l’assunzione di una determinata responsabilità, specialmente per quanto concerne la partecipazione a riunioni entro le quali bisognava avere pronte le bozze dei contenuti da pubblicare.

A livello esterno, le relazioni si sono sviluppate quasi esclusivamente grazie all'interazione digitale attraverso i canali web aziendali.

3.3 - Obiettivi e mansioni

L’obiettivo primario dello stage è stato comprendere e mettere in pratica le dinamiche di comunicazione sui social media. Per fare ciò è stato essenziale imparare quali sono le logiche organizzative di un ente di formazione accreditato e come supportare la promozione di corsi e attività formative.

Le attività quotidiane hanno incluso la redazione di contenuti testuali e grafici e l'ottimizzazione delle landing page.

Oltre a ciò, il progetto centrale di questo percorso ha riguardato la riprogettazione del nuovo sito web di E-cons, usando le linee guida del marketing “user centered”.

3.4 - Competenze acquisite

Il tirocinio mi ha permesso di mettere in pratica le nozioni teoriche imparate all'università attraverso l'uso di vari strumenti.

In particolare, ho acquisito nuove competenze legate all'integrazione dell'intelligenza artificiale con il web marketing e design.

Alcuni software utilizzati sono stati:

- Claude, utile per gestire progetti di grande dimensione che richiedono modifiche continuative.
- Lovable, usato per creare nuove idee di design per il nuovo sito web.
- Relume, per la progettazione di componenti e contenuti da inserire nelle pagine del sito.
- SEOZoom, per analizzare parole chiave sui motori di ricerca (search engine optimisation).
- Canva, per realizzazione grafica di campagne di formazione e contenuti da pubblicare sui social media aziendali.
- Gemini, per assistenza nella produzione testuale.

CAPITOLO 4 – APPROFONDIMENTO TEMATICO: “L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL DIGITAL MARKETING”

Considerato il frequente uso dell’intelligenza artificiale durante la mia esperienza di tirocinio curricolare, l’approfondimento tematico verterà sull’applicazione di quest’ultima nell’ambito del Digital Marketing: argomento attuale e che mi ha coinvolto in prima persona.

4.1 - Introduzione

L’avvento dell’intelligenza artificiale (AI) ha profondamente cambiato numerosi aspetti della società e, conseguentemente, dei mercati, ridefinendo i processi di creazione e le rispettive aspettative dei clienti.

Secondo recenti analisi, il maggior potenziale di creazione di valore dall'intelligenza artificiale si riscontra specialmente nelle funzioni di marketing e vendite (Davenport et al. 2020): svariate industrie fanno leva sull’enorme quantità di dati transazionali fornitogli per generare raccomandazioni personalizzate e ottimizzare le offerte basandosi sulle preferenze del consumatore.

Questa tendenza si riflette anche nel settore del Digital Marketing, all’interno del quale lo sviluppo di questa nuova tecnologia sta riscrivendo la modalità di apporto del valore al potenziale cliente. Più precisamente, stanno emergendo innumerevoli opportunità di produttività, le quali, tuttavia, stravolgono inevitabilmente la professione del marketer sotto molteplici aspetti.

L'obiettivo di questo approfondimento è di analizzare tale cambiamento, evidenziando le sinergie positive tra creatività umana e automazione, per poi contrapporre i relativi rischi professionali e sociali legati alla delega cognitiva e ai bias algoritmici.

4.2 - Collaborazione efficiente

Come appena accennato, l’introduzione dell’AI generativa nel marketing ha inaugurato una fase di efficienza operativa senza precedenti.

Gli algoritmi stanno continuando a progredire e già ad oggi sono in grado di strutturare intere campagne pubblicitarie, redigere testi e generare contenuti visivi complessi in pochissimi secondi, diminuendo drasticamente i costi operativi associati al lavoro umano (Madathil 2025).

In particolare, Lin e Wu (2025) confermano come l'intelligenza artificiale si riveli uno strumento eccezionale sul fronte di due dimensioni fondamentali della creatività: la “scioltezza” (“fluency”), ovvero la capacità di generare un vasto numero di idee in tempi rapidi, e la “flessibilità” (“flexibility”), cioè la facilità di adattare un singolo concetto a molteplici contesti. I professionisti che adottano una mentalità orientata all'apprendimento riescono a integrare questi strumenti non come sostituti di sé stessi, ma come partner di “brainstorming”.

In questo ecosistema collaborativo, l'AI abbatta i tempi di esecuzione del professionista e gli permette di dedicarsi maggiormente alla selezione e affinamento delle idee.

Questo approccio ibrido è divenuto preferito a quello tradizionale perché altamente premiato dal mercato: la ricerca di Madathil (2025) evidenzia come i consumatori supportino positivamente le campagne in cui l'AI funge da supporto all'ingegno umano.

Tuttavia, nonostante da un lato il pubblico si dimostri favorevole all'utilizzo dell'AI per ottimizzare i risultati, dall'altro avverte negativamente la progressiva assenza di sforzo intellettuale nel caso in cui avvenga un'automazione totale dei processi; situazione che determinerebbe una mancanza di intenzionalità autoriale autentica da parte dell'ideatore.

4.3 - Il limite empatico

La mancanza di consenso da parte del pubblico per contenuti interamente automatizzati deriva dai limiti intrinseci nella gestione delle dinamiche relazionali dell'intelligenza artificiale.

Il framework strategico proposto da Huang e Rust (2021) semplifica questo concetto dividendo l'intelligenza artificiale in tre specifiche categorie: meccanica, pensante ed emotiva.

Huang e Rust (2021) dimostrano come, ad oggi, le tecnologie a disposizione eccellano nelle funzioni meccaniche (come la segmentazione dei dati) e in quelle di pensiero analitico (come il targeting predittivo). Tuttavia, ad oggi, uno strumento capace di provare una soddisfacente empatia contestuale non esiste (Huang e Rust 2021) poiché gli algoritmi si limitano ad

analizzare serie di dati attraverso modelli di pensiero matematico, perdendo inevitabilmente alcune premesse contestuali da cui nascono i sentimenti.

Questa carenza, nell'ambito del Marketing, impatta negativamente sulla delicata fase di posizionamento del brand, che necessita da sempre di messaggi in grado di trasmettere valori profondi e parlare al "cuore" dei consumatori (Huang e Rust 2021).

Analogamente, quando le aziende decidono di automatizzare completamente i processi, affidando la totalità comunicativa e contenutistica alle macchine per tagliare i costi, ricevono riscontri pressoché totalmente negativi da parte del pubblico.

Madathil (2025) si sofferma ad analizzare questo fenomeno, categorizzando le reazioni dell'audience agli spot generati dall'AI in due principali dimensioni: una emotiva e una cognitiva.

Dal punto di vista emotivo, l'assenza di partecipazione umana ai contenuti scatena nel pubblico la cosiddetta "ansia da AI", ovvero il comune sentimento di minaccia che l'automazione pone all'interno della società nel momento in cui nasce una nuova tecnologia (Madathil 2025).

A livello cognitivo, la discriminante è la creatività avvertita. Se il consumatore nota che un contenuto è interamente fittizio, cambia drasticamente la sua opinione a riguardo, innescando un vero e proprio collasso della moralità percepita del marchio ("brand morality").

Madathil (2025) spiega nel dettaglio il motivo di ciò: secondo la coscienza umana, l'uomo dovrebbe fungere, per sua natura, da custode ("gatekeeper") dell'umanità, e non fare affidamento unicamente a ingegni esterni.

Un caso emblematico è stato documentato dalla discrepanza di gradimento tra due spot di Coca-Cola del 2024. Il primo, che integrava attori reali con effetti generati dall'AI, ha ottenuto un largo consenso; al contrario, il secondo, realizzato integralmente tramite personaggi artificiali privi di alcun tipo di traccia umana, ha suscitato oltre il 54% di commenti negativi.

Una successiva analisi a riguardo ha rivelato che i consumatori hanno accusato l'azienda di avidità, definendo il secondo annuncio "senz'anima" (Madathil 2025).

A questa considerazione etica si somma l'ingente profilazione algoritmica che l'intelligenza artificiale sfrutta per massimizzare i risultati, la quale porta al "paradosso della privacy-personalizzazione".

Per inciso, Davenport et al. (2020) illustra come, qualora i clienti si rendano conto che le loro preferenze sono considerevolmente pilotate dall'intelligenza artificiale, potrebbero sperimentare un senso di manipolazione e perdita di libero arbitrio, arrivando persino a compiere deliberatamente scelte contrarie a quelle suggerite, col solo scopo di riaffermare la propria indipendenza umana. Dunque, invece di perseguire l'ottimizzazione, si finisce paradossalmente per allontanare l'audience, generando reazioni sfavorevoli.

Mantenere una collaborazione chiaramente percepibile tra umano e AI risulta pertanto il modo migliore per perseguire il risultato desiderato.

4.4 - Il rischio della delega cognitiva

Oltre a risvolti negativi dal lato business, l'utilizzo consistente dell'intelligenza artificiale impatta passivamente sulle competenze del marketer, mettendo a repentaglio le sue competenze nel lungo termine.

Alla base di questa "skill decay" vi è una sorta di appiattimento cerebrale portato dallo scarico cognitivo ("cognitive offloading"), ovvero l'utilizzo di azioni fisiche o supporti esterni per ridurre gli sforzi di elaborazione delle informazioni, diminuendo la propria fatica mentale (Risko e Gilbert 2016).

L'uso cronico nel lungo periodo di questi stratagemmi esterni instaura tra l'uomo e la tecnologia delle vere e proprie funzioni di memoria transattiva. Come affermano a questo proposito Risko e Gilbert (2016), una caratteristica distintiva di un sistema di memoria transattiva è lo spostamento dal ricordare "cosa" al ricordare "dove". Applicando questo concetto all'interno del Marketing, l'individuo tende a smettere di memorizzare metodologie e informazioni, limitandosi esclusivamente alle procedure di automazione utili per generare tali risposte, come l'utilizzo dei prompt.

Oltre alle conseguenze professionali, lo scarico cognitivo massiccio rischia di alterare pericolosamente la cognizione personale.

Le implicazioni sociologiche di questa dipendenza sono state approfonditamente criticate da Nicholas Carr nel suo libro *The Glass Cage* (si veda Borowski 2016).

L'autore smonta inaspettatamente il presunto "mito della sostituzione", secondo cui delegare ai software le mansioni logiche libererebbe automaticamente risorse delle nostre menti per ragionamenti a favore di problemi di ordine superiore.

La società sembra invece aver interiorizzato una sorta di "paternalismo digitale" in cui l'algoritmo viene eletto a decisore oggettivo, infallibile; mentre la mente umana viene progressivamente svalutata a entità fallace (Borowski 2016).

È proprio questa cieca fiducia sociologica nell'infallibilità degli algoritmi a riversarsi nel contesto lavorativo, generando ciò che Borowski (2016) definisce “accondiscendenza all'automazione” (“automation complacency”).

Abituandosi a delegare i compiti al software e ad abdicare al proprio giudizio critico, i marketer incorrono nel pericolo di perdere parte della loro consapevolezza situazionale. Inoltre, secondo Borowski (2016), anziché aprire nuove frontiere di pensiero, i software finiscono per restringere il focus creativo dell'operatore: incasellando le idee entro parametri preimpostati, spingono il professionista a barattare i propri talenti più sottili in favore di risultati creativi più routinari e, inevitabilmente, più anonimi.

4.5 - Opacità decisionale ed errori intrinseci

L'affidamento acritico all'automazione si dimostra un approccio profondamente errato anche alla luce dei pregiudizi (o “bias”) ed errori sistemici strutturalmente presenti nei sistemi informatici.

In primo luogo, l'applicazione dell'AI nel Marketing soffre frequentemente del problema della cosiddetta “intelligenza artificiale opaca” (“Opaque AI”). A questo proposito, Huang e Rust (2021) studiano come i complessi modelli di machine learning odierni non apprendono attraverso un ragionamento trasparente, bensì attraverso un'ignota mappatura statistica. Questo significa che il software risulta efficace unicamente ad ottimizzare il "come" ottenere risultati, ma è incapace di spiegare il "perché" dietro una specifica scelta strategica (Huang e Rust 2021), generando un pericoloso vuoto di responsabilità.

Per inciso, se un marketer affida interamente a una "scatola nera" il targeting di una campagna e questa genera un ritorno di immagine disastroso, il professionista si troverà impossibilitato a giustificare le scelte che hanno condotto a quell'errore.

In secondo luogo, vi è la sottovalutata problematica dei “bias” algoritmici: l'AI apprende elaborando serie di dati generati da umani; perciò, se i dati in input presentano anomalie, l'output sarà a sua volta distorto (Huang e Rust 2021), seppur non vi sia alcun intento malevolo da parte dei programmatori.

Lo studio empirico condotto da Lambrecht e Tucker (2019) si concentra su questa casistica, prendendo in considerazione una campagna pubblicitaria del 2016, gestita tramite modelli predittivi di machine learning, volta a promuovere carriere in ambito STEM.

Nonostante la campagna fosse stata impostata per essere il più neutrale possibile, l'algoritmo finì per mostrare annunci lavorativi a un pubblico maschile con una frequenza del 20% superiore rispetto a quello femminile (Lambrecht e Tucker 2019). Questa discriminazione non derivò da una scelta consapevole di programmazione o da un disinteresse delle donne, che, al contrario, si dimostrarono più propense degli uomini a cliccare sull'annuncio una volta visualizzato, bensì da una pura logica economica di ottimizzazione dei costi (Lambrecht e Tucker 2019).

Poiché il pubblico femminile costituisce un target ambito per gli inserzionisti commerciali (in quanto controlla gran parte degli acquisti familiari), il costo per mostrare loro degli annunci risulta maggiore rispetto al pubblico maschile. Di conseguenza, un algoritmo con lo scopo di minimizzare i costi finisce inevitabilmente per indirizzare le inserzioni verso il pubblico maschile, considerato più "economico" (Lambrecht e Tucker 2019), precludendo involontariamente l'accesso alle donne.

Diversi studi come questo dimostrano come gli algoritmi predittivi (su cui si basa l'AI) siano effettivamente incapaci di distinguere tra un'ottimizzazione puramente matematica e una violazione etica, ricollegandosi alla carenza di intelligenza artificiale “emotiva” descritta al paragrafo 4.3 e sottolineando come l'intervento umano funga da filtro di sicurezza critico senza il quale il brand si espone a rischi di diverse tipologie.

4.6 - Conclusione

Alla luce delle riflessioni precedenti, risulta evidente che l'obiettivo finale nel Marketing e Digital Marketing del futuro non consista nell'automazione algoritmica totale, ma in un etico e consapevole bilanciamento tra uomo e macchina.

Pertanto, l'ossessione contemporanea per la massima efficienza e il targeting estremo non deve in alcun modo offuscare la natura intrinsecamente relazionale e sociale del mercato.

D'altronde, come descritto da Carr, "il vero valore di uno strumento tecnologico non consiste unicamente in ciò che esso produce per noi, ma soprattutto in ciò che produce in noi" (Borowski 2016). Ergo, è di sostanziale importanza che le aziende e i direttori creativi incoraggino una mentalità di crescita ma, al contempo, mantengano le potenzialità della tecnologia saldamente asservite al talento umano, poiché occorre tutelare quella preziosa "inefficienza creativa" da cui Borowski (2016) identifica la nascita delle idee di rottura.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BOROWSKI, A., 2016. Book Review: The Glass Cage: Where Automation is Taking Us by Nicholas Carr. LSE Review of Books [online], 8 Gennaio. Disponibile su <http://blogs.lse.ac.uk/lsereviewofbooks/2016/01/08/book-review-the-glass-cage-where-automation-is-taking-us-by-nicholas-carr/> [Data di accesso: 14/05/2026].
- DAVENPORT, T., et al., 2020. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (2), 24-42.
- HUANG, M.H., e RUST, R.T., 2021. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49 (1), 30-50.
- LAMBRECHT, A., e TUCKER, C., 2019. Algorithmic bias? An empirical study of apparent gender-based discrimination in the display of STEM career ads. *Management Science*, 65 (7), 2966-2981.
- LIN, M.H., e WU, P.H., 2025. Creativity in advertising: the roles of implicit theory and AI. *International Journal of Advertising*, 44 (7).
- MADATHIL, J.C., 2025. Generative AI advertisements and Human–AI collaboration: The role of humans as gatekeepers of humanity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 87, 104381.
- RISKO, E.F., e GILBERT, S.J., 2016. Cognitive offloading. *Trends in Cognitive Sciences*, 20 (9), 676-688.

RINGRAZIAMENTI

Ai miei genitori, che hanno creduto in me ancor prima che lo facessi io stesso.

A mia sorella, con la quale sono cresciuto imparando l'uno dell'altra.

Ai miei nonni e al loro amore incondizionato.

Ai miei amici, che da sempre sono il mio punto d'appoggio.

Ai miei compagni di corso, con i quali ho condiviso risate e sacrifici.

Alle amicizie sorte durante l'Erasmus, a quanto siamo cresciuti assieme.

Alle mie colleghe di tirocinio, che hanno reso ogni giorno ordinario speciale.

A Lucky, che mi è sempre stato accanto senza mai giudicare.

A Francesco e Giulia, che ci sono da sempre e per i quali io ci sarò sempre.

A me stesso e alla mia determinazione, alla persona che sono fiero di essere.