

# Introduzione

Viviamo tempi di grande cambiamento su molteplici versanti: gli assetti planetari si stanno modificando con il passaggio di testimone dagli USA alla Cina, la globalizzazione lascia spazio a nazionalismi sempre più spinti, pratiche scientifiche consolidate vengono messe in discussione (penso a quella dei vaccini). Con meno clamore mediatico – è più un tema per addetti ai lavori – le tecnologie digitali si stanno insinuando nella società e nelle imprese a tutti i livelli e rappresenteranno, a mio avviso, un fattore di cambiamento ancor più rilevante degli altri: del resto il *Wall Street Journal* ha definito il digitale l'elettricità di questo secolo: è ovunque ed è necessario; i nostri figli *sono* in Internet – non come noi che siamo ancora soliti dire «vado in Internet» –, i chatbot sono una realtà per numerosi centri assistenza e il commercio elettronico è in rapida ascesa, a discapito (apparente) dell'interazione che si manifesta nei negozi.

In questo quadro, il libro si propone di analizzare gli effetti della trasformazione digitale per le imprese e le loro relazioni con il mercato ricorrendo a un approccio nuovo: il *biomarketing*. Il lettore potrebbe dire: che c'azzecca? La risposta è semplice, e costituisce il cuore della Prima parte del testo: nel mondo ipertecnologico di oggi l'uomo è ancora al centro. Se lo guardiamo come consumatore ha acquisito un potere negoziale molto più rilevante che in passato – in virtù dei processi di disintermediazione tra individuo e marca e della diffusione delle piattaforme di social networking –; vanta d'altro canto dinamiche decisionali molto complesse e tutt'altro che codificate: la letteratura scientifica ci dice che ancora oggi il consumatore matura, in oltre l'85% dei casi, le proprie decisioni di acquisto sulla base della mente emotiva (ne parleremo nel Capitolo 3). Se lo vediamo come manager è ancora l'unico agente in grado di fare la differenza da un punto di vista competitivo grazie a una sensibilità e creatività non riproducibili dal punto di vista tecnologico: tutti

gli algoritmi a cui si ispira l'intelligenza artificiale si fondano del resto su un principio di correlazione statistica e, se attribuissero loro un valore assoluto (di automazione dei processi decisionali), porterebbero le imprese a fare tutte la stessa cosa, in una curiosa situazione di isomorfismo a-strategico.

È quindi fondamentale inquadrare in una prospettiva sistemica (e non solo modaiola) il rapporto tecnologia-uomo nelle sue differenti articolazioni: dinamiche di acquisto ed esperienze mediali sul fronte del consumo e processi decisionali e strumenti manageriali sul fronte del business. È questo l'obiettivo del libro: definire una nuova piattaforma di marketing che, in virtù della trasformazione digitale in atto – dagli effetti pervasivi e strutturali (Capitoli 1 e 2) –, ridefinisca categorie, strumenti e processi alla base delle dinamiche di creazione del valore, evitando di trascendere in atteggiamenti da integralismo digitale.

Il viaggio che, con il lettore, intendo compiere verso il nuovo marketing – potrei dire verso il biomarketing, volendo attribuire a questo approccio una valenza paradigmatica – lo porterà a scoprire e padroneggiare una nuova bussola, di ispirazione e orientamento per il management fra quattro punti cardinali:

- superamento della distinzione tra il concetto di spazio fisico (tipicamente il punto vendita) e spazio digitale (il sistema Internet). Per il consumatore esiste un *unico spazio di interazione* in cui mondo fisico e digitale rappresentano piani di dialogo con la marca complementari e consistenti. La progettazione di relazioni con il consumatore deve pertanto fondarsi su una prospettiva di integrazione nativa (e non sovrapposizione posticcia) di queste due dimensioni spaziali nella consapevolezza che il consumatore viene *prima* dei canali in quanto variabile sovra-ordinata;
- affermazione del *dato come nuova materia prima* del fare impresa (Capitolo 8). Da un lato, infatti, le fasi di raccolta e analisi diventano elementi qualificanti di qualsiasi strategia di marketing; dall'altro, nascono nuovi differenziali competitivi fondati sulla capacità di creare valore sull'intelligence e sulla creazione di nuove interconnessioni tra dati (Capitolo 9). In questo senso, la marketing machine assume un rilievo chiave nel sistema impresa, andandosi a configurare come una sorta di nuovo processo produttivo;
- la *variabile tempo* è una *variabile endogena* di qualsiasi progetto di marketing e non solo una dimensione della performance da gestire. Progettare l'interazione per il consumatore *nel tempo* (la relazione) e *nei tempi giusti* (la singola decisione) rappresenta infatti uno degli elementi salienti del fare marketing in un contesto contraddistinto sempre più da entropia informativa e da una pluralità di punti di contatto;

- i marketer devono «pensare in grande»: ad ambienti senza confini definiti, dove i settori merceologici sono solo un vago ricordo del passato. È infatti molto più rilevante ragionare in termini di *ecosistemi* (digitali), intesi come contesti più ampi e dinamici del classico binomio prodotto-settore a cui siamo abituati. Un ecosistema rappresenta un ambiente/contesto in cui gli individui possono beneficiare di una piattaforma integrata di accesso a un ampio set di prodotti e servizi attraverso un unico gateway e senza necessità di uscita.

Si delinea così una geografia del marketing inedita. Guidato da questa bussola, il biomarketing vive di nuovi strumenti di analisi (complementari a quelli tradizionali), di nuovi obiettivi e leve operative attraverso cui dispiegare la relazione con il mercato e il singolo consumatore.

Nella Seconda parte del libro vedremo i motivi per cui l'utilizzo esclusivo degli strumenti tradizionali per le ricerche di mercato può portare oggi a conclusioni/azioni sbagliate (Capitolo 4), rendendo non più rinviabile l'adozione di un approccio originale (Capitoli 5, 6 e 7) fondato sulla rilevazione dei segnali biometrici (del corpo) e dell'attività celebrale, in grado di fornire interpretazioni autentiche del perché un individuo manifesti certe reazioni quando esposto a uno stimolo (di marketing).

La Terza parte sarà quindi dedicata alla presentazione, in chiave manageriale, della nuova piattaforma del biomarketing, partendo da una riflessione su come orientare attenzioni e sforzi rispetto ai big data e alla loro reale utilità dal punto di vista analitico e decisionale (Capitolo 8). Vedremo (Capitolo 9) come i contenuti della proposizione di valore di un'impresa siano destinati a mutare in un contesto in cui le priorità del marketer devono essere il raggiungimento di uno status di *intimità collettiva* con il mercato – un concetto che trova le sue fondamenta nell'opportunità di fare in modo che la marca sia in risonanza emotiva con il mercato di riferimento – e l'identificazione dei *love times* – i momenti chiave in cui ci si gioca la decisione di acquisto – nel variegato percorso che il consumatore compie rispetto a una marca/insegna. Il Capitolo 10 sarà dedicato a come sia concretamente possibile conseguire questi obiettivi: *i*) dettando un nuovo ritmo del marketing, che armonizzi azioni di lungo periodo e di breve (interazioni in real time), e *ii*) disegnando, attraverso l'applicazione di leggi e dinamiche tipiche della forza gravitazionale, un percorso lungo cui identificare leve di marketing efficaci con cui superare la logica classica che si limita a identificare un target e a indurre i consumatori (di quel target) a muoversi conseguentemente nel marketing funnel. Il Capitolo 11 chiuderà il viaggio verso il biomarketing

esplicitando le implicazioni organizzative conseguenti alla sua adozione ed esprimendo a chiare lettere che il gioco è così rilevante da non poter essere lasciato nelle mani dei soli marketer: trasformazione digitale e sua gestione richiedono in particolare il pieno coinvolgimento della C-suite per il carattere pervasivo e l'intensità dei cambiamenti sottesesi.

Desidero chiudere questa mia Introduzione formulando dei ringraziamenti a coloro che hanno reso questo libro possibile e trasformato la sua scrittura in un'esperienza avvincente. In primo luogo a Giovanni Azzone e Umberto Bertelè per il ruolo di indirizzo della mia attività di ricerca: a loro devo i miei studi sul marketing. Ringrazio Lucio Lamberti e Nicola Spiller, che in questo ultimo decennio hanno condiviso con me numerose riflessioni in ambito scientifico; Debora Bettiga e Marco Mandolfo, giovani colleghi fortemente impegnati nel laboratorio di biomarketing del Politecnico di Milano (Pheel), che mi hanno supportato con grande entusiasmo e professionalità nella redazione della Seconda parte del libro; Virginia Giudici, Valentina Palummeri, Mariachiara Primerano e Elisa Sandrini, che, nonostante i molteplici impegni, mi hanno fornito continui stimoli derivanti dalla loro attività di ricerca nell'ambito degli Osservatori sulla Digital Innovation del Politecnico di Milano; Anna Maria Bianchi, Sergio Cerutti e Margherita Pillan, che hanno aderito con entusiasmo e competenza alla mia richiesta di un loro contributo scientifico volto a qualificare come i mondi della bioingegneria e del design possano contribuire al marketing (Capitolo 5); Shan Chen e Amanda Sijia per le utili full immersion sul pianeta Cina e i suoi attributi di pionierismo digitale; Antonio Bettanini per la pazienza e attenzione con cui mi ha supportato nella revisione delle prime bozze.

Non posso dimenticare la mia famiglia – mia moglie Carolina e i miei figli Jacopo e Maria Giulia – per la pazienza e il costante sostegno che mi hanno donato in questi anni, e Giovanni Renzi Brivio per aver deciso di condividere con me importanti progetti in ambito professionale, sgravandomi da molteplici incombenze.

Sono grato ad Alessia Uslenghi, mio editor in questa avventura, per la passione e competenza con cui ha svolto il suo ruolo e per avermi definitivamente convinto a scrivere questo libro.

Va al mio lettore il ringraziamento finale: per aver scelto di intraprendere questo viaggio nel biomarketing. Mi permetto solo di ricordargli un'affermazione di Philip Kotler: «Non andare mai in battaglia se prima non hai vinto la guerra su carta». Auspico pertanto che le pagine che seguono siano utili alla comprensione del che cosa fare e quindi a progettare in modo consapevole nuove strategie di marketing, prima di passare all'azione.