

Premessa

Ho iniziato a scrivere questa premessa in terza persona. Ho poi virato verso la prima persona, perché questo è esattamente ciò che vuole essere questo testo. La mia proposta di visione, il mio contributo a capire cosa sta succedendo nel mondo e nell'economia digitale oggi, e cosa ciò voglia dire per chi si occupa di marketing. È un punto di arrivo instabile e provvisorio nel mio percorso di studio e riflessione su questi temi, a partire dalle prime considerazioni contenute in un articolo del 1996 su come Internet dovesse essere visto più come una nuova piazza del mercato, con tutte le sue complessità e mediazioni, che come una bacchetta magica tecnologica in grado di eliminare tutte le frizioni dalle relazioni di mercato. Siamo ancora qui a porci domande simili. Prima è stato con il web, poi con i social media, poi con la pervasività ubiqua delle tecnologie *mobile* e oggi con la trasformatività degli algoritmi nella nostra vita di consumatori e delle organizzazioni. Ogni volta si tratta di applicare pensiero critico al riduzionismo intellettuale sul rapporto tra tecnologia, economia e società, perché solo così riusciamo a capire anche cosa può succedere al marketing.

Ripercorrere velocemente questo viaggio esplorativo degli ultimi vent'anni può essere utile, perché rende evidente il framing all'opera anche in questo testo per esplorare il marketing dei big data. È un percorso personale e soggettivamente indirizzato, che parte alla fine degli anni Novanta¹ da Russell Neuman (il ruolo della psicologia sociale e delle culture, ma anche delle economie della comunicazione nell'evoluzione di Internet come ecosistema) e arriva transitoriamente in questo testo al marketing *augmented & adaptive*, sui mercati concepiti come conversazioni mediate

¹ Mandelli (1998).

ubique² e come ecosistemi di servizi aumentati di tecnologia ma soprattutto di valore³. È un mondo che ha messo in rete ubiqua l'umanità, la *calm technology* di Mark Weiser e l'*invisible computing* di Donald Norman, ma anche le macchine «spirituali» di Ray Kurzweil⁴, coordinato attraverso organizzazioni emergenti come *complex evolutionary network* di integrazione di risorse⁵, mentre la rete diventava sempre più *social mobile*⁶. È un percorso che ha richiesto di passare attraverso Bruno Latour (gli *action network* che danno senso all'agentività e alle mediazioni della tecnologia), Paul Dourish (*data culture* e materialità del software), Karl Weick (l'*organizing* è fatto di *sensemaking* e il *sensemaking* è fatto di storie, linguaggi e conversazioni), ma anche naturalmente dalla teoria di marketing, in particolare la scuola nordeuropea (i mercati sono network e il valore è generato dall'integrazione di risorse), la letteratura *service-based* e *service-dominant* (ogni scambio è uno scambio di servizi) e la *consumer culture* (il ruolo dei simboli e della comunità nella creazione del valore).

Mi capita che mi chiedano: «Ma chi te lo fa fare di allargare così tanto il quadro? In fondo quello che ci serve sono strumenti e regole su come utilizzarli». Le mie risposte di solito sono due: 1) utilizzando il potere delle immagini mostro la massa enorme di tool che fanno oggi parte del panorama del marketing digitale e come cambiano nel tempo, prospettiva dalla quale diventa evidente che non si può capire cosa «serve fare», a livello manageriale, se ci si concentra sul singolo strumento; 2) credo che questo sia l'unico modo per capire le direzioni di marcia possibili del cambiamento. Mi piace cercar di star dentro alle trasformazioni, non subirle, e questo è anche lo spirito del management.

Oggi nel mondo dei big data sono i dati e gli algoritmi che irrompono pesantemente sulla scena (non che prima non ci fossero, ma erano meno *invadenti* e reclamavano meno ruolo). Anche per questa nuova fase si tratta di capire cosa viene generato dall'incontro tra scelte materializzate in tecnologia e scelte operate nel presente (gli obiettivi e le pratiche di marketing), senza pensare che il software abbia già in sé, reificata e

² Mandelli, Snehota (2008); Mandelli (2012).

³ Mandelli, La Rocca (2014).

⁴ Mandelli (2000).

⁵ Mandelli (2003).

⁶ Mandelli, Accoto (2014); Mandelli, Arbore (2015).

oggettivizzata, la soluzione dei problemi e la ricetta per la creazione di nuovo valore nei mercati. Ho il privilegio o forse la condanna di non aver mai potuto considerare il software come qualcosa di dato, o estraneo alla pratica di chi lo sviluppa come individuo e come organizzazione. Condivido questa informazione non come semplice nota biografica ma come utile lente per capire la prospettiva della quale si nutre il mio lavoro sul digitale, anche in questo testo sui big data. Sono nata professionalmente, molto prima di praticare accademia, scrivendo codice. Ho ancora il ricordo pieno – di tecnica, ma anche di socialità e significati – del come si arriva come individuo e come organizzazione a decidere quale percorso far seguire al dato e quale algoritmo utilizzare, quale forma di rappresentazione degli esiti dell'elaborazione scegliere (anche, ma non solo) in relazione agli obiettivi e agli utenti del programma. In questi decenni le logiche, ancor prima che le tecniche, sono cambiate, certo, e la robotizzazione dell'intelligenza e delle decisioni porta la discussione a un nuovo livello, ma la necessità di capire in quale contesto (ed entro quali vincoli) di pratiche organizzative ed economiche emergano i sistemi di dati e algoritmi che ci supportano nelle decisioni e attività individuali e collettive rimane. La necessità di non confondere il dato con una realtà data e la direzione del codice come una scelta obbligatoriamente ottimale e neutrale (nel marketing come nelle decisioni sociali) continua a essere rilevante, come racconta la letteratura citata in questo lavoro. Come nel 1996, anche nel 2017 non si riesce a ragionare sull'impatto dei big data, dell'Internet of Things e dell'intelligenza artificiale sulla co-creazione di valore nei mercati e sul management di questi processi senza questo sguardo critico. Qui propongo di passare da un'idea prevalente del *big data marketing* esclusivamente come *big data marketing analytics* a una visione in cui big data marketing è nuovo marketing e nuovo modo di fare business.

Arrivando a questo testo: come per i precedenti che ho scritto sull'argomento, anche questo libro non è un manuale, né per esaustività di trattazione dell'argomento, né per normatività di obiettivi, né per precisione tecnico-operativa. Pur offrendo molti esempi tratti dalla vita delle imprese, dei consumatori e dei mercati, non ha l'obiettivo di approfondire e spiegare passo dopo passo l'«how to do» del big data marketing e come usare le tecnologie e i tool disponibili per supportare queste attività. Il marketing oggi si fa con tanta tecnologia, che però non serve a nulla se non è indirizzata da decisioni di management relativamente ai processi

di business e marketing che attraverso (o meglio assieme a) questa tecnologia possono essere attivati e gestiti. Quindi il focus deve, secondo me, per forza di cose essere centrato su come i processi di marketing stanno cambiando e su come la conoscenza e la riflessione critica su questi cambiamenti ci possa aiutare a fare marketing e business (e società) meglio. Ancora una volta, la visione non è di UN marketing che diventa diverso, nella sua specializzazione tecnologica, ma DEL marketing che cambia in relazione alle nuove possibilità di decisione, organizing e relazione offerte dalle nuove tecnologie.

È un contributo che vuole offrire un quadro di quello che possiamo fare (non tutto è possibile, ma il possibile è pieno di tante opzioni diverse) con le tecnologie a disposizione e, soprattutto, che vuole spingerci a domandarci perché vogliamo farlo, e quindi anche cosa possiamo non voler fare (con un termine che indulge al pop, mi riferisco alla necessità di affrontare il *dark side* della società e dell'economia dei big data). Le lezioni che ne traiamo ci aiutano a capire come sta cambiando anche l'idea stessa di marketing che applichiamo oggi, e a definire framework e principi di decisione manageriale in questo ambito, utili per chi vuole esplorare le trasformazioni in atto e fare leva sulle nuove opportunità.

Perché questo testo può essere considerato interessante e/o utile dal manager (non solo di marketing) e in generale da chi fa ricerca o riflette oggi sul cambiamento digitale nei mercati e nei settori dell'economia? Perché condivide riflessioni e sintesi su cosa sta succedendo, offrendo un framework dentro al quale il manager di marketing può inserire strategicamente i suoi percorsi decisionali. Fornisce informazioni sulle pratiche di big data marketing anche nella vasta area delle big data analytics, mettendole in relazione con i cambiamenti più strategici in corso e i trend nelle tecnologie digitali; include inoltre un'estesa bibliografia, utile non solo per capire da dove provengono le evidenze e gli stimoli concettuali utilizzati, ma anche per supportare eventuali futuri approfondimenti.

Quali sono i confini di questo lavoro? Il marketing certamente, ma sapendo che questa disciplina e funzione manageriale sta cambiando profondamente significato, ruolo e potenzialità all'interno delle organizzazioni, proprio come conseguenza (ma anche prerequisito) di questa trasformazione digitale, con la consapevolezza che le idee stesse di organizzazione, mercato e persino economia sono soggette a ripensamento pratico-intellettuale.

Le basi di quanto è contenuto in questo lavoro risiedono da una parte in una review aggiornata della letteratura sia accademica sia practitioner sull'argomento, nei confini disciplinari del marketing e del business management, ma anche dell'*human-computer interaction*, nell'antropologia del computing e dei *software studies*; dall'altra nella riflessione originale sull'osservazione delle pratiche in corso nel field, osservazione che si è nutrita del rapporto regolare, e ricchissimo di spunti anche empirici, con i marketing manager con cui ho lavorato nelle aule di executive education della SDA Bocconi School of Management in questi anni, e di interviste dirette con esperti del settore. Sono troppi per ringraziarli tutti, ma è onesto dire che questo libro è anche un risultato del loro lavoro.