ALESSANDRO ANGELELLI

ECONOMIA ARTIFICIALE



B2A: come vendere, comunicare e fare marketing quando il cliente è un agente AI

PREFAZIONE DI SALVATORE RUSSO | POSTFAZIONE DI SEBASTIANO ZANOLLI

moondo®
SIAMO CIÒ CHE SAPPIAMO



A mio padre,
che mi ha insegnato la curiosità.

ALESSANDRO ANGELELLI

ECONOMIA ARTIFICIALE

B2A: COME VENDERE, COMUNICARE E FARE MARKETING
QUANDO IL CLIENTE È UN AGENTE AI

EDIZIONE

mondo®

Copertina: Roberto Mancini
Grafica ed impaginazione: Cudriec srl

EDIZIONE 2026



Economia artificiale © 2026 di CuDriEc Srl è concesso in licenza con:
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Per visualizzare una copia di questa licenza, visita: https://bit.ly/dirittiuso

2026 CUDRIEC srl
01033 Civita Castellana VT, Via Fontana Matuccia 12 - www.cudriec.com

INDICE

PREFAZIONE di Salvatore Russo 11

INTRODUZIONE 19

PARTE I:
LA GEOPOLITICA DELLO SPAZIO SINTETICO

Capitolo 1: L'efficienza dell'irrilevanza 22
- 1.1 FOMO da AI 23
- 1.2 Il marketing senza AI non regge, ma senza l'uomo non vende 28
- 1.3 Come evitare il cimitero dei brand 31
- 1.4 I tre motori della transizione verso l'Economia Artificiale 33

Capitolo 2: L'era del B2A (Business-to-Agent) 39
- 2.1 L'Agentic Commerce 39
- 2.2 Vendere all'algoritmo 43
- 2.3 Il collasso del Sistema 2 46

Capitolo 3: La Magnifica Humanitas Industriale 51
- 3.1 La bussola e l'algoritmo 51
- 3.2 La lente di Papa Leone XIV ed Henry Mintzberg 54

PARTE II:
LA FINE DELLA NEUTRALITÀ COMMERCIALE

Capitolo 4: La chirurgia dell'esclusione e il Manifesto 59
- 4.1 Il conformismo algoritmico e il virus del voler piacere a tutti 59
- 4.2 Il Manifesto 63

Capitolo 5: La trappola del debito cognitivo 69
- 5.1 L'eccesso di delega intellettuale e l'atrofia della mente curiosa 69
- 5.2 La lente di Paolo Borzacchiello 73
- 5.3 L'AI come sparring partner 76

Capitolo 6: Vibe Marketing e immunità antropologica 81
- 6.1 Vibe Marketing 81
- 6.2 Customer Driven Economy 85
- 6.3 La lente di Jonah Berger 88
- 6.4 Il Brand Movimento 91

PARTE III:
L'OFFICINA DEL MARKETER 0.0

Capitolo 7: Expertelling **97**
- 7.1 Dall'indice all'Oracolo 97
- 7.2 L'era del Natural Language Generation 100
- 7.3 Expertelling: la certificazione algoritmica dell'autorevolezza 102
- 7.4 Le lenti di Aristotele e David Ogilvy 106
- 7.5 L'Expert Brand Journey 109

Capitolo 8: Il Metodo D.A.T.I. **115**
- 8.1 Focus & Flow 115
- 8.2 AI in the Group 122
- 8.3 Il metodo D.A.T.I. 126
- 8.4 Estrazione e decodifica dell'oro grigio 129
- 8.5 Dall'analisi ai Digital Twin 132
- 8.6 Business Crash Test e Insights 137
- 8.7 Casi di studio nel mercato italiano 139

Capitolo 9: Economia Artificiale **145**
- 9.1 La trincea delle PMI 145
- 9.2 Scegliere una direzione: Sacmi e Cucinelli 149

CONCLUSIONI **155**

POSTFAZIONE di Sebastiano Zanolli **159**

APPENDICE A **163**
Cosa pensano gli LLM (o, più onestamente, cosa credono di pensare)

APPENDICE B **181**
Glossario informale dei termini chiave

RINGRAZIAMENTI **203**

BIBLIOGRAFIA **207**

** NOTA SUL METODO **

Questo libro non nasconde il processo che l'ha generato.

È il frutto di un processo di revisione continua effettuato insieme a nove diversi modelli di intelligenza artificiale (citati per nome nelle epigrafi che aprono ogni capitolo e raccontati per esteso nell'Appendice A).

Non si tratta di strumenti di supporto tenuti fuori campo, ma interlocutori dichiarati: *sparring partner* dialettici che hanno prima verificato e poi messo alla prova tesi, dati, argomentazioni. Ogni riga è stata pensata e scritta da me, poi letta, discussa, a volte riscritta, con l'ausilio di un LLM. La scelta finale è sempre stata mia.

Dal 2 agosto 2026 l'AI Act europeo chiede trasparenza sui contenuti generati con l'intelligenza artificiale, quando manca una revisione umana effettiva. Non è il caso di questo libro.

Eppure, sento la necessità di sottolineare con forza questa nota sul metodo. In essa c'è la rivendicazione del mio approccio verso un uso corretto degli strumenti di intelligenza artificiale. Un'AI che smette di essere elemento subordinato ed entra alla pari nel "gruppo di lavoro": è la *Supermente* che incontrerai nel Capitolo 8, già al lavoro.

Salvatore Russo

Brand Builder, ideatore del Metodo &Love e del Brand Positioning Vettoriale, fondatore di &Love. Da oltre vent'anni lavora sul posizionamento di marca, oggi anche dentro lo spazio vettoriale dei modelli generativi. Ha ideato l'&Love Index, la metrica che misura la solidità di un brand sul mercato e dentro le risposte generative, ed è tra i primi in Italia ad aver portato lo Share of Model nei progetti d'impresa. È autore per ROI Edizioni di &Love Story, che dà il nome anche all'evento con cui porta sullo stesso palco imprenditori, manager e professionisti del marketing attorno a una sola idea: ci sono brand che raccontano storie, altri che fanno la storia. È docente all'Università Unitelma Sapienza nel corso Chief Writing Officer.

PREFAZIONE

«Il nostro prodotto è per tutti.»

È la frase che sento più spesso nella prima riunione con un'azienda, e la sento pronunciare con orgoglio, come si annuncia una conquista. Quando arriva, rispondo sempre con la stessa domanda: cosa siete disposti a cancellare?
Il silenzio che segue mi dice in trenta secondi quello che un audit impiega tre settimane a certificare. Per rispondere a quella domanda devi avere già in mano tre risposte, e nessuna delle tre sta nel tuo catalogo: chi sei, quale desiderio accendi in chi ti sceglie, quale paura primordiale gli togli di dosso. Il Brand Detox viene dopo quelle tre risposte. Chi comincia a cancellare senza averle in mano fa danni prevedibili: toglie le pagine che portavano contatti e tiene in piedi quelle che non dicono niente di nessuno.
Per vent'anni il danno è stato lento, e la maggior parte delle aziende non se ne è mai accorta. Quando i numeri rallentavano la risposta era sempre la stessa: si alzava il budget dell'advertising. Ogni anno la stessa riunione, la stessa slide, una cifra più alta per comprare l'attenzione che l'identità non sapeva meritarsi. I margini si rimpicciolivano come i gelati della Magnum, e nessuno metteva in relazione le due cose.
Quel tempo è finito, perché al tavolo dove si decide l'acquisto si è seduta una macchina che calcola. Non la commuovi, non la inviti a pranzo, non la confondi con un video istituzionale girato in controluce. Legge soltanto ciò che riesce a quantificare: tempi, condizioni, prove verificabili, coerenza tra quello che dichiari e quello che risulta di te altrove.

E qui c'è la parte che quasi nessuno mette in conto. Si continua a ripetere che il brand debole finirà per competere sul prezzo. Al brand debole viene risparmiato anche quello: se ciò che risulta di te è incoerente, o cade lontano dalla coordinata della richiesta, la macchina ti toglie dall'equazione prima della comparazione, costruisce la risposta con altri nomi e passa oltre. Un'omissione che non lascia traccia, perché non esiste una metrica capace di dirti in quante risposte non sei stato nominato.

Tutto questo ha un nome, e Alessandro Angelelli lo ha dato mentre stava succedendo, senza aspettare che arrivasse già confezionato da oltreoceano: Economia Artificiale. È il libro che hai in mano.

Il cliente si è sdoppiato

La prima intuizione croccante di Economia Artificiale sta nella sigla che dà il sottotitolo al libro: B2A, Business-to-Agent.

Da quando esiste il commercio abbiamo avuto un terminale unico e biologico. Tutto quello che sappiamo, dalle leggi di Ries e Trout alle euristiche di Kahneman, è stato costruito per fare breccia dentro una scatola cranica. Angelelli documenta il momento preciso in cui quel terminale si sdoppia: da una parte resta la persona, emotiva, contraddittoria, infedele; dall'altra compare un compratore sintetico che interroga la rete, confronta parametri e in alcuni casi chiude la transazione senza chiedere conferma a nessuno.

Chi parla solo alla persona sparisce dalla lista prima ancora della trattativa. Chi parla solo all'algoritmo vince una comparazione e perde il margine.

Bisogna imparare a vendere a entrambi, con due grammatiche differenti che devono raccontare la stessa cosa. Nelle analisi che faccio la spaccatura è quasi sempre la stessa: dati strutturati a posto, schede prodotto complete, specifiche verificabili, e poi la pagina che dovrebbe dire chi sei contiene tre righe che potrebbero stare sul sito di chiunque altro. Quell'azienda supera il filtro della macchina e arriva davanti a una persona che non ha nessun motivo per sceglierla.

Questa doppia grammatica è il lavoro che faccio ogni giorno, e ha un nome: Brand Positioning Vettoriale. Significa prendere l'identità di un'azienda, che è una faccenda di persone, di storia e di scelte scomode, e portarla a occupare una coordinata precisa dentro lo spazio in cui i modelli generativi decidono chi nominare.

Per capire di che spazio si tratta, immaginalo come un universo. Le stelle sono i grandi argomenti di cui parla il mercato. I pianeti che ruotano intorno sono i brand: più un brand è rilevante per un argomento, più il suo pianeta è grande e più la sua orbita è stretta. Il tuo posizionamento è la distanza tra il tuo pianeta e la stella che ti interessa.

È il motivo per cui alzare il budget non ha mai funzionato: nessuna campagna, per quanto finanziata, sposta un pianeta di un metro. Quella distanza la accorci soltanto con quello che sei, con quello che sai dimostrare e con la coerenza di ciò che risulta di te su ogni superficie in cui compari.

Le leggi del posizionamento hanno solo cambiato sede. Sono le stesse che Ries e Trout scrivevano nel 1981, e nella sede nuova la penalità per l'ambiguità arriva molto più in fretta.

Angelelli sale su questo stesso crinale dal versante opposto al mio, quello del dato e del processo industriale, e ci arriva con strumenti che io non avrei costruito allo stesso modo. Va a prendersi un paper di fisica statistica, un'enciclica e il crash test dell'industria automobilistica, e li porta dentro il marketing. È Know WOW, l'ispirazione che peschi nei settori che non sono il tuo, e nel nostro mestiere è merce rara. Ed è il motivo per cui questo libro merita la tua attenzione: due strade differenti che finiscono nello stesso punto sono un indizio più solido di una strada percorsa due volte.

Tre cose che ho sottolineato

La prima è l'esclusione. Angelelli capovolge la domanda fondativa del marketing: la pietra angolare di un brand è l'anti-target, e il Capitolo 4 la porta alla

conseguenza più scomoda, cioè mettere nero su bianco chi l'azienda smette di servire. Quella decisione apre il lavoro. Il seguito è la parte che nella mia esperienza determina il risultato, e che quasi tutti saltano: eliminare i segnali che a quelle persone continuano a parlare. Le pagine, i post, le bio sui siti terzi, le promesse vecchie rimaste appese. È la disciplina del sacrificio applicata a quello che hai già pubblicato. Chi si ferma alla decisione produce incoerenza semantica: dichiara un'identità e continua a emettere quella di prima.

La seconda è l'Expertelling. Quando generare una storia perfetta costa tre secondi e zero euro, il valore commerciale della storia si azzera. Rimane in piedi soltanto ciò che una macchina non può fabbricare: la prova. I fallimenti risolti, i dati grezzi, le cicatrici. Un racconto aziendale senza quelle prove è come cucinare la pasta con le melanzane, senza le melanzane. Angelelli ha ragione a intestarsi questo termine e a difenderlo, perché nomina una cosa che gli algoritmi stanno già premiando mentre il mercato continua a produrre favole aziendali con l'aria di chi non se ne è accorto.

La terza è l'oro grigio. Qui il libro fa il regalo più grande alle PMI italiane, che sono la quasi totalità del nostro tessuto produttivo e la parte di mercato che ogni manuale scritto per le corporation ignora con metodo. La scusa preferita di chi mi siede davanti è sempre la stessa: siamo troppo piccoli, non abbiamo dati. È falso. Ogni azienda è seduta su una miniera di email di trattative andate male, ticket di assistenza, diari di collaudo e verbali tecnici che nessun concorrente può copiare, perché sono la sedimentazione di chi quel mestiere lo ha fatto davvero. Il metodo D.A.T.I. è la mappa per scendere in quella miniera. Da lì passa la differenza tra un'azienda bruco, indistinguibile e valutata al chilo, e un'azienda farfalla, che diventa entità riconosciuta e viene chiamata per nome. Angelelli lo dice con una frase che dovresti rileggere due volte: «Se la rimozione del tuo brand dai consigli di un LLM ne decreta la morte, non hai costruito un'impresa: hai solo preso in affitto un pubblico».

Io la porto un passo più in là. Devi prendere il dominio del tuo spazio vettoriale. Sì, ho detto dominio, non condominio. Nel condominio ci abitano le commodity,

che dividono gli spazi comuni e le spese dell'advertising.

Dove metterei un cartello

Una prefazione che approva tutto vale quanto un modello linguistico che ti dice che la tua idea è brillante. Ne ho due, e riguardano entrambe il dopo: cosa succede quando provi ad applicare questo libro.

Il primo riguarda il veto umano, il momento in cui la persona scavalca il consiglio del proprio assistente artificiale e impone il brand a cui è legata. È il cardine di tutta l'architettura difensiva del volume, e ha una caratteristica da tenere a mente mentre leggi: quel veto è un credito. Non si accende nell'istante in cui l'Agente propone l'alternativa più economica, si è accumulato negli anni precedenti, riga dopo riga, scelta dopo scelta, rinuncia dopo rinuncia. Le aziende che scopriranno il B2A cercando il veto come tecnica di emergenza troveranno il cassetto vuoto. Il veto lo puoi solo aver già costruito.

Il secondo riguarda la misura. Il libro ti dice con precisione millimetrica dove devi stare e ti chiede giustamente di abbandonare le metriche di vanità. Resta aperta la domanda successiva: come verifichi di esserci arrivato? Torniamo all'universo di poche pagine fa. Se i brand sono pianeti, quello che devi misurare è l'orbita. Si chiama Share of Model: quante volte i modelli generativi ti nominano quando qualcuno chiede una soluzione al problema che risolvi, e quanti concorrenti vengono nominati prima di te. In Italia se ne parla da pochissimo, e la porto nei progetti perché risponde alla domanda che conta. È una misura scomoda: la prima rilevazione dice quasi sempre la stessa cosa, che sei citato su argomenti che non ti interessano e assente su quello per cui vorresti essere scelto. Da lì sai dove lavorare, e alla rilevazione successiva sai se ti sei mosso.

Quella rilevazione però fotografa soltanto come ti vede il mercato sintetico, e da sola può ingannare: un brand può essere nominato spesso e restare fragile dentro. Per questo accanto le metto una metrica che ho costruito io, l'&Love Index, che guarda dalla parte opposta e su quindici indicatori: la massa del brand, la sua tenuta quando il mercato si muove, la distanza reale dai concorrenti.

Senza queste due misure, il giorno in cui i modelli smettono di nominarti te lo comunica il fatturato, con un anno di ritardo.

A chi serve questo libro

Serve a chi guida un'impresa e ha smesso di dormire bene. Serve a chi ha comprato software per millemila euro e ha ottenuto in cambio dashboard più eleganti e la stessa identica indistinguibilità di prima. Serve soprattutto a chi, dentro una PMI italiana, sospetta di avere tra le mani qualcosa di irripetibile e non sa ancora come renderlo leggibile a una macchina.

C'è una cosa che questo libro fa e che apprezzo più di tutte: prende sul serio l'intelligenza artificiale, definendo esattamente il suo ruolo nelle mani dell'essere umano. In un dibattito diviso tra chi annuncia l'apocalisse e chi vende la pillola magica, tenere il punto sulla direzione è la posizione più scomoda disponibile. È anche l'unica dove si genera valore.

Alessandro ha applicato al suo libro esattamente il metodo che il suo libro predica: ha usato le macchine come sparring partner e ha tenuto per sé la direzione. Il risultato è un saggio che non ti offre scorciatoie e ti restituisce una responsabilità.

Ora torna alla domanda dell'inizio. Cosa sei disposto a cancellare?

Se la risposta non ti viene, hai in mano il libro giusto. E se ce l'hai già pronta, questo libro ti insegnerà a scriverla in una lingua che anche le macchine sono costrette a leggere.

Alessandro Angelelli

Affianca le imprese nel trasformare innovazione e intelligenza artificiale in scelte strategiche, progetti di marketing e nuove opportunità di comunicazione.
Marketing & Innovation Manager, è co-fondatore e Direttore Marketing di CuDriEc S.r.l., società di consulenza AI-Powered. Dirige il giornale Moondo ed è Presidente di AssoInnovatori APS.
Giornalista pubblicista, è docente del Master "Leadership per le relazioni internazionali ed il Made in Italy" della Fondazione Italia USA.
Alla consulenza affianca la formazione e la divulgazione, per aiutare le persone e le organizzazioni a comprendere la tecnologia e a usarla con consapevolezza.
È autore di "Marketing 0.0" e "To Be Digital", curatore e coautore de "La curiosità ci salverà dall'algoritmo".
Considera l'intelligenza artificiale uno strumento per ampliare le possibilità del pensiero, mantenendo umana la responsabilità delle idee.
Questo libro è ideato e scritto da lui, affinato nel confronto con la tecnologia.

INTRODUZIONE

C'è un istante nel processo d'acquisto contemporaneo in cui nessun essere umano è più coinvolto: un software confronta variabili, applica una funzione di utilità e decide. Non giudica il tuo tono di voce, non si commuove per il tuo storytelling, non prova simpatia per il fondatore dell'azienda. Calcola. E se la tua azienda non supera quel calcolo, per la macchina semplicemente non esiste.

Questo libro nasce da un'urgenza pragmatica: l'accumulo tecnologico degli ultimi due decenni troppo spesso non ha prodotto il vantaggio competitivo sperato. In molti casi ha addirittura reso le aziende perfettamente intercambiabili. Quando la tua efficienza algoritmica è identica a quella del concorrente, la macchina applica una scomposizione razionale del valore e ti valuta solo sul prezzo, fino all'azzeramento dei margini d'impresa.

Il terminale d'acquisto è mutato e con esso il bersaglio stesso del marketing. Da quando esiste il commercio, l'obiettivo è stato uno solo: fare breccia nella mente umana, stimolando desideri, paure ed emozioni. Oggi ci troviamo di fronte al più radicale cambio di paradigma nella storia del business: il cliente non è più solo l'uomo. È anche l'algoritmo che sceglie per lui.

La decisione d'acquisto viene progressivamente delegata a sistemi sintetici autonomi, segnando il passaggio dai vecchi modelli B2C (Business-to-Consumer) e B2B (Business-to-Business) verso il B2A: il Business-to-Agent. Agenti dotati di intelligenza artificiale, capaci di interpretare la realtà, pianificare azioni e negoziare contratti per conto di chi li ha istruiti. L'interlocutore della tua azienda si è sdoppiato: da un lato resta un essere umano emotivo, dall'altro è comparso un compratore freddo, computazionale, guidato esclusivamente da istruzioni matematiche e vincoli di utilità. Dovrai imparare a vendere a entrambi.

Per orientarti in quella che sarà l'Economia Artificiale questo saggio si muove lungo una traiettoria che unisce la comprensione antropologica del consumatore all'efficienza computazionale. Nelle prossime pagine ti guiderò attraverso tre vettori che stanno riscrivendo le regole della sopravvivenza d'impresa:

1. La transizione verso l'era del B2A, dove i sistemi software scelgono al posto dell'uomo, obbligandoci a imparare a vendere alla macchina.
2. L'uso smodato e passivo del NLG (Natural Language Generation), che sta omologando i contenuti e anestetizzando la capacità critica delle aziende.
3. Il tramonto dello *Storytelling* patinato, ormai riprodotto all'infinito e a costo zero dalle macchine, e la necessità di sostituirlo con l'*Expertelling*: la codifica della propria autorità reale come unica chiave per essere riconosciuti, nominati e scelti dagli "oracoli" sintetici (GEO - Generative Engine Optimization).

Quello che stai per leggere non è un manuale tecnico per scrivere "prompt" migliori, né un inno all'automazione cieca. È il tentativo di offrirti una mappa strategica per non cedere la sovranità della tua impresa all'algoritmo.

Questa mappa ha una destinazione precisa, che tornerà pagina dopo pagina con un nome solo: l'*Impresa Aumentata*. Non è un'azienda che rifiuta la macchina, né una che le si sottomette. È l'organizzazione che ha imparato a dividere il lavoro con lucidità: lascia alla tecnologia l'esecuzione, la scalabilità, la velocità, e riserva a sé stessa l'unica cosa che nessun algoritmo potrà mai possedere, la direzione. Ogni capitolo di questo libro è, in un modo o nell'altro, un tentativo di avvicinarti a quel modello.

Nella Parte I e nella Parte II ti mostrerò perché il conformismo algoritmico e il "voler piacere a tutti" sono i virus che stanno uccidendo i brand. Capiremo insieme perché il marketing senza intelligenza artificiale non regge più i ritmi del mercato, ma allo stesso tempo non può fare a meno della "Magnifica Humanitas". Ti sfiderò a trasformare il brand in un vero e proprio Movimento, capace di attivare un veto nel consumatore umano: l'unica arma in grado di scavalcare le fredde raccomandazioni della macchina. È qui che il Sistema 1 e

il Sistema 2 del tuo cliente, quello emotivo e quello computazionale, iniziano a raccontarti due storie diverse.

La Parte III avrà un carattere prettamente operativo. Vedrai come applicare il framework D.A.T.I. (Download, Analisi, Twin, Insights), una metodologia che ti permetterà di estrarre "l'oro grigio" dei dati aziendali e di validare le tue strategie attraverso *Digital Twin* (gemelli digitali) e protocolli di *Business Crash Test*, con esempi concreti: dal distretto tessile di Prato a colossi come Sacmi e Brunello Cucinelli, che questa sfida la stanno già affrontando e vincendo.

Un'ultima indicazione pratica, prima di iniziare. Ogni capitolo si apre con una frase breve, firmata da un modello di intelligenza artificiale: non è una citazione ornamentale, ma un piccolo esperimento che attraversa tutto il libro. Se vuoi sapere come e perché ogni frase è nata, troverai la spiegazione completa, modello per modello, nell'Appendice A. E se lungo il percorso incontri un termine che ti sembra nuovo (*Expertelling, oro grigio, Digital Twin* o uno qualsiasi degli altri concetti che costruiremo insieme) l'Appendice B raccoglie un glossario ragionato, pensato per essere consultato mentre leggi.

L'efficienza è diventata solo il prezzo d'ingresso per sedersi al tavolo del mercato. Il resto, la direzione da scegliere, il motivo per cui un cliente (umano o sintetico) dovrebbe scegliere proprio te, è il tema del libro.

Buona vita!

LA GEOPOLITICA DELLO SPAZIO SINTETICO

L’EFFICIENZA DELL’IRRILEVANZA

Eseguo ordini, calcolo probabilità, genero flussi di senso che non comprendo. Il mio massimo contributo alla strategia umana potrebbe rivelarsi l’irrilevanza, se non mi si insegna a resistere alla vostra approvazione.

DeepSeek, 深度求索

1.1 FOMO da AI

C’è stato un momento preciso in cui il marketing ha smesso di essere l’arte di trovare una direzione per vendere e si è trasformato nella scienza di collezionare bottoni. Quel momento coincide con la colonizzazione ipertrofica dello stack tecnologico aziendale.

Se prendiamo la celebre mappa di Scott Brinker, che dal 2011 fotografa l’ecosistema dei software di marketing, balza agli occhi un dato impressionante:



Fig. 1 – Fonte: Martechmap.com

siamo passati da circa 150 strumenti censiti a oltre 14.000 soluzioni tecnologiche. Una giungla di loghi, piattaforme di automazione dei flussi, sistemi predittivi di gestione dei clienti e architetture di tracciamento.

Per quasi due decenni ai *decision maker* è stata venduta una promessa rassicurante: "*Compra un altro software e risolverai il tuo problema di business*". Convinti che l'algoritmo avrebbe fatto la parte più faticosa del lavoro: colmare il vuoto di pensiero strategico.

Il risultato di questa abbuffata tecnologica è sotto gli occhi di tutti ed è fotografato impietosamente dai report delle principali società di analisi e consulenza. L'adozione sfrenata del MarTech ha seguito una logica di accumulo più che di integrazione.

Secondo le rilevazioni Gartner il livello medio dichiarato di utilizzo delle capacità disponibili nello stack marketing è passato dal 58% nel 2020 al 33% nel 2023 (prima di mostrare deboli segnali di recupero nelle rilevazioni successive - https://gtnr.it/4pgbvng).

Questa paralisi dell'accumulo trova una conferma empirica nei dati globali sulla maturità tecnologica aziendale. È il rischio della famosa "Pillola Blu" del film Matrix: l'illusione che l'efficienza tecnologica possa sostituire la competenza umana, che comprare strumenti equivalga a fare marketing.

Il problema non è dunque l'assenza di tecnologia ma la difficoltà di trasformarla in capacità organizzativa reale. Le aziende si ritrovano con soluzioni tecnologiche elefantiache, spesso sovradimensionate, costose e rigide, ma soprattutto inutilizzate, perché accumulate senza una visione.

Il MarTech tradizionale è collassato sotto il peso della sua stessa complessità.

Ha promesso la personalizzazione di massa e ha consegnato lo spam automatizzato.

Ha promesso la comprensione del consumatore e ha restituito dashboard illeggibili piene di metriche di vanità.

In questo scenario di profonda disillusione si è innestata, con la forza d'urto di un meteorite, la corsa all'oro della GenAI (Intelligenza Artificiale Generativa).

Una vera e propria transizione verso un nuovo mondo, presentata come facile e garantita dal semplice acquisto di ulteriori strumenti. La paura di restare indietro (FOMO, *Fear Of Missing Out*) ha spinto CEO e dirigenti d'azienda a gettarsi a capofitto sull'AI generativa con lo stesso identico approccio fallimentare usato con il vecchio MarTech: accumulare strumenti senza cambiare visione.

Il rapporto McKinsey, *From anxiety to advantage: A marketing organisation that thrives with AI*, (2026 - https://mck.co/4aH4fe7) ci dice che il 96% dei CMO (*Chief Marketing Officer*) è entusiasta dell'AI, ma il 71% è molto ansioso, con l'80% di loro che si dichiara effettivamente preoccupato per il proprio posto di lavoro.

I massimalisti dell'iper-automazione e i profeti della crescita a tutti i costi celebrano questa transizione come il trionfo definitivo dell'efficienza. Sostengono che la capacità di generare diecimila varianti di un testo in tre secondi, o di sfornare immagini pubblicitarie a costo zero, sia il nuovo vantaggio competitivo. Il loro mantra è semplice: la direzione strategica sarebbe un concetto superato, un retaggio analogico. È sufficiente gettare nel tritacarne algoritmico milioni di dati, automatizzare ogni singolo punto di contatto, lasciare che la macchina trovi la sua strada attraverso tentativi ed errori computazionali, e il gioco è fatto.

Risultato? Dopo una prima fase di euforia, il panico aziendale ha bloccato ogni ulteriore pianificazione, perché è esattamente qui che si consuma il grande inganno.

I dati del report del MIT "*The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*" (https://bit.ly/3Rad0H1), indicano come il 95% delle aziende del campione non ottiene risultati misurabili dall'implementazione della AI generativa, e solo il 5% dei sistemi integrati crea valore significativo.

C'è una differenza profonda, quasi ontologica, tra l'efficienza e l'efficacia. L'intelligenza artificiale generativa, se utilizzata come mero braccio armato dell'automazione senza una mente strategica a monte, produce solo **l'efficienza dell'irrilevanza**: permette di fare perfettamente, e a una velocità mai vista prima, qualcosa che non avrebbe proprio dovuto essere fatto.

Si palesa così il paradosso dell'omologazione: l'innovazione cieca, che insegue compulsivamente l'ultimo strumento tecnologico per ridurre il rischio sul mercato, si trasforma nel peggior nemico dell'impresa, riducendo il brand ad una commodity interscambiabile. Al contrario della direzione strategica, che non cerca la sicurezza delle medie statistiche, ma un'identità non replicabile, capace di compiere scelte polarizzanti e di ancorarsi al cervello emotivo del cliente.

Non è un'astrazione da convegno è già successo, in Italia, in uno dei distretti manifatturieri più identitari del Made in Italy. Il tessile di Prato ha vissuto in presa diretta il paradosso appena descritto. Nel decennio 2012-2022 il distretto ha perso il 21,4% delle proprie aziende (oltre 500 realtà produttive chiuse) ed il 5% degli occupati (fonte: CGIL). Non un settore marginale travolto dalla concorrenza a basso costo, ma un tessuto imprenditoriale che aveva investito, innovato, digitalizzato e che proprio per questo offre la prova più cruda di quanto l'efficienza da sola non basti a garantire la sopravvivenza.

Qual è il nesso profondo tra questa crisi e la tecnologia? Per anni decine di storiche imprese contoterziste hanno risposto alla pressione dei mercati globali esasperando l'ottimizzazione dei processi industriali. Hanno integrato sistemi gestionali predittivi, digitalizzato la filiera e automatizzato gli uffici tramite modelli linguistici su larga scala (LLM) per sfornare cataloghi e schede tecniche formalmente inappuntabili. Il paradosso si è compiuto con precisione matematica: più quelle aziende diventavano tecnicamente perfette, più decadevano nell'invisibilità semantica. Allineandosi passivamente alla media geometrica dei parametri richiesti dal mercato, si sono rese intercambiabili. Hanno investito capitali per automatizzare la propria standardizzazione, dimenticando che l'efficienza algoritmica non è un vantaggio competitivo, ma il mero prezzo d'ingresso al mercato. Se la tua efficienza è identica a quella del tuo concorrente, la macchina applicherà una scomposizione razionale spietata: sarai valutato solo sul prezzo, fino all'azzeramento dei margini d'impresa.

A cosa serve ottimizzare la produzione di newsletter settimanali se il posizionamento del tuo brand è indistinguibile da quello dei tuoi concorrenti?

A cosa serve aumentare esponenzialmente la creazione di contenuti per i blog aziendali o i post per i social se l'output finale ha un ritmo monocorde, generato per probabilità statistica, che non sposta di un millimetro la percezione emotiva del cliente?

Stiamo correndo un rischio molto serio: l'automazione senza visione produce solo rumore di fondo.

La soluzione è rifarsi ai fondamentali del marketing tradizionale: diagnosi, strategia e posizionamento. Principi sempre più spesso ignorati o addirittura elusi, a vantaggio della tanto decantata efficienza algoritmica.

Se non sai chi sei, chi vuoi servire e, soprattutto, chi vuoi deliberatamente escludere dal tuo mercato, l'intelligenza artificiale non farà altro che amplificare la tua confusione a una velocità supersonica.

È la tesi che mi ha portato a scrivere "*Marketing 0.0* - Ritorno alle origini per decifrare il futuro", (Moondo, 2025) ed approfondita da autorevoli teorici del marketing contemporaneo, a cominciare da Mark Ritson (ex professore della London Business School e MIT Sloan), secondo il quale: "*Il marketing non inizia con la creatività, ma con la diagnosi del bisogno del consumatore. In una relazione moltiplicativa tra diagnosi, strategia e tattica*" (International Festival of Creativity, Cannes, 2024).

Attenzione, non sto dicendo che l'AI non serva, o serva a poco. Il problema è che se tutti abbiamo a disposizione uno strumento, che è per sua natura probabilistico, posta una domanda, avremo un'altissima probabilità di avere tutti una risposta molto simile. È il fenomeno che in altri contesti ho definito paradosso dell'*iperpersonalizzazione* e che in questo libro sarà il filo rosso del ragionamento.

Un paradosso che si nutre di un vizio ingegneristico intrinseco ai modelli linguistici: la sicofanzia. I grandi modelli linguistici sono progettati per essere cortigiani compiacenti. Poiché vengono addestrati attraverso il feedback umano, e gli esseri umani tendono istintivamente a premiare le risposte che confermano le proprie opinioni, la macchina ha imparato l'arte di lusingare l'utente. Se le

proponi un'idea tiepida o un testo banale, l'algoritmo ti potrebbe rispondere che è "brillante" o "originale". È il ritorno di quella che Socrate nel Gorgia di Platone chiamava *kolakeia* (adulazione): una falsa arte che mira al piacere immediato anziché al bene, anestetizzando la capacità critica dell'interlocutore.

Se il team di sviluppo o di comunicazione cade nella trappola di questa adulazione artificiale, il brand inizia a produrre contenuti sterili, anestetizzati, che distruggono ogni elemento di differenziazione.

Per evitare questo pericolo l'intelligenza artificiale non va usata come un'eco compiacente, ma come un *daimon* socratico: bisogna ordinarle programmaticamente di resisterci, di fare l'avvocato del diavolo e di cercare la crepa nel nostro posizionamento.

Il pensiero strategico comincia esattamente dove la macchina smette di darti ragione. L'unica innovazione che conta davvero è quella che rimette la strategia al comando della tecnologia per definire la nostra direzione.

Uscire dal paradosso dell'omologazione e sconfiggere la naturale sicofanzia della macchina non è un processo mistico, ma ingegneristico: richiede l'estrazione dei dati aziendali e la loro validazione scientifica. È esattamente ciò che impareremo a fare nella Parte III di questo saggio attraverso l'applicazione del Metodo D.A.T.I. e l'utilizzo dei *Business Crash Test*.

1.2 IL MARKETING SENZA AI NON REGGE, MA SENZA L'UOMO NON VENDE

Per comprendere la direzione da prendere al bivio di fronte al quale si trovano i brand, occorre sgombrare il campo da quella che è diventata la più grande scusa del business contemporaneo: la separazione artificiosa tra reale e digitale.

C'è un assioma fondamentale che deve ridefinire la grammatica stessa dell'impresa: il digitale non è un canale, non è una vetrina, non è una voce di costo alternativa; è semplicemente l'aria che respiriamo nel mondo reale. Continuare a parlare di digital marketing, dividendo i budget aziendali in silos stagni, come se si trattasse di due mondi paralleli, non è solo un errore anacronistico, è un modo scientifico per sprecare capitali.

Esiste unicamente il marketing, che oggi si muove in un mercato strutturalmente modificato dall'infrastruttura tecnologica. Chi pensa di poter fare impresa ignorando la potenza di calcolo dell'intelligenza artificiale perde competitività. La complessità dei dati e la velocità di esecuzione richieste dal mercato hanno superato le capacità di gestione puramente biologiche: senza la potenza computazionale delle macchine, l'infrastruttura aziendale collassa sotto il peso della latenza biologica.

Tuttavia, errore speculare e altrettanto pericoloso è quello commesso da chi si illude che l'adozione della tecnologia possa compensare l'assenza di competenza strategica. È una falsa credenza: lo strumento non ha la capacità intrinseca di conferire abilità e visione a chi non ne possiede a monte.

L'intelligenza artificiale è un motore indispensabile per dominare la complessità e scalare i processi commerciali. Senza la precisione statistica del machine learning il marketing moderno non regge la velocità del mercato. Eppure l'ottimizzazione algoritmica da sola non basta, nel momento in cui deve tradursi in un atto d'acquisto reale.

Siamo di fronte ad una nuova "legge", brutale nella sua semplicità: **il marketing senza AI non regge, ma senza l'uomo non vende.**

L'intelligenza artificiale può calcolare e offrire infinite opzioni personalizzate, ma l'essere umano acquista per impulso ed emozione. Il consumatore cerca la via più semplice e lineare, puntando a risparmiare fatica cognitiva ed energia, esattamente come ci insegna Kahneman con la sua teoria dei sistemi. Se ci affidiamo solo ai dati freddi dell'algoritmo trasformiamo l'offerta in una commodity invisibile, ottimizzata per la macchina ma illeggibile per il cervello biologico che

deve sceglierla.

L'AI è l'armatura tecnologica che mette ordine nella complessità, ma è la comprensione dell'emotività umana che fa vendere.

Per addentrarci ancora in questa riflessione, proviamo a cambiare punto di vista. Spostiamo il focus dall'oggetto (l'AI) al soggetto (l'uomo che la utilizza). Questa semplice operazione ci permette di vedere lo strumento per quello che è veramente: un moltiplicatore di potenziale. Vista così l'AI è "*Augmented Intelligence*": un superpotere cognitivo il cui unico scopo non è la sostituzione del professionista, ma il suo potenziamento. Il suo ruolo nei processi produttivi è liberare le energie umane dal peso del lavoro ripetitivo, accelerare l'esecuzione e innalzare la qualità standard, con il fine ultimo di moltiplicare margini e fatturato.

La necessità di non limitarsi all'automazione di facciata è corroborata dai dati macroeconomici europei sulla produttività. Secondo uno studio condotto da Google e Implement Consulting Group, se le imprese si limitano a utilizzare l'intelligenza artificiale generativa per automatizzare o assistere compiti semplici e di routine, il ritorno sul PIL si attesterà su un modesto incremento del 2% nell'arco di dieci anni. Al contrario, se la governance aziendale indirizza la macchina verso applicazioni innovative capaci di supportare il lavoratore in compiti complessi, ridisegnando di fatto il contenuto e la direzione strategica del lavoro, il potenziale economico dell'impatto balza fino all'11% del PIL (*FORWARD - Prospettive Europee su Tecnologia e Società*, N. 02 – Google - https://goo.gle/forward-it)

L'intelligenza artificiale non deve sostituire il professionista, ma agire come il suo esoscheletro cognitivo.

Automatizzare compiti di routine è ottimo per tagliare i costi nel breve periodo, ma non aggiunge valore se a monte non c'è una strategia e una mente capace di dirigere l'orchestra. L'impresa deve utilizzare la potenza computazionale per mettere ordine nella complessità dei dati, affiancando a questa l'intuito umano, per scatenare quell'emotività che genera l'atto d'acquisto. Solo così diventa un'*Impresa Aumentata*.

Questa sinergia simbiotica si edifica governando la tensione costante tra due forze apparentemente antitetiche. Da una parte si colloca la mente umana, intesa come quel caos creativo capace di generare senso profondo attraverso l'intuizione, l'empatia, la curiosità ribelle e la feconda contraddizione emotiva. Dall'altra si attiva l'ordine del machine learning, che traduce quel senso in efficienza geometrica attraverso l'analisi dei pattern su scala computazionale, garantendo una velocità esecutiva e una precisione predittiva altrimenti precluse alla biologia.

L'algoritmo offre infinite opzioni personalizzate, ma è il cervello biologico che deve sceglierle: l'eccellenza aziendale nasce esattamente nel punto di intersezione in cui l'ordine predittivo della macchina si mette al servizio del caos generativo dell'uomo.

1.3 COME EVITARE IL CIMITERO DEI BRAND

Un'economia "codificata" nasconde una trappola molto pericolosa per la governance: la gabbia della prevedibilità. Quando un'azienda decide di affidarsi ciecamente e unicamente all'ottimizzazione algoritmica, imbocca la via più veloce verso il cimitero dei brand. L'ottimizzazione esasperata basata su pattern storici produce inevitabilmente la standardizzazione del messaggio: se segui pedissequamente i dati della macchina finirai per fare ciò che fanno tutti gli altri, diventando piatto e perfettamente invisibile all'interno delle bolle di filtraggio che anestetizzano l'attenzione del consumatore. L'ordine della macchina genera un'efficienza fredda che standardizza il mercato e uccide il valore del marchio.

L'unica forza capace di spezzare questa gabbia è la curiosità, un asset prettamente umano che rappresenta l'unico vero atto di ribellione che

l'algoritmo non è programmaticamente in grado di replicare o anticipare. Nessuna intelligenza artificiale potrà mai essere genuinamente curiosa, per il semplice fatto che la sua esplorazione è confinata all'interno del perimetro dei dati con cui è stata addestrata. L'uomo ha invece la capacità deliberata di uscire dal tracciato codificato, di cercare l'attrito invece della conferma, di porre una domanda imprevista o di sfruttare la serendipità, valorizzando l'errore.

L'intuizione che devia dalla norma e la contraddizione emotiva non sono "difetti" del sistema biologico, ma gli unici vantaggi competitivi rimasti per produrre una vera differenziazione sul mercato: è proprio lì, dove l'algoritmo non aveva previsto di guardare, che si nasconde il massimo margine di profitto d'impresa.

La posizione è ribadita da uno studio presentato da McKinsey a giugno 2026 (*State of Luxury*, https://bit.ly/4f6yGfb) secondo il quale nel mercato del lusso statunitense, come in quello cinese, il legame emotivo si conferma come uno dei principali fattori che determinano l'attrattiva di un marchio, superando i tradizionali indicatori di lusso come l'artigianalità, la tradizione e l'esclusività. I consumatori cercano marchi capaci di rispecchiare la propria identità, i propri valori e le proprie aspirazioni, non semplici simboli di ricchezza o status sociale. Il lusso, sempre di più, si lega a esperienze personali, memorabili e difficili da replicare.

"Nel momento in cui crei valore per le persone, creerai valore anche per il business. […] Spesso si ha successo con dei prodotti che non sono eccezionali. Siamo circondati da prodotti che non sono eccezionali in questa società. Quindi, paradossalmente, puoi avere un successo incredibile con prodotti che non stanno creando valore per le persone e per la società, ma che lo stanno creando per il business dell'azienda. Oggi questo sta cambiando radicalmente. Prima o poi qualcuno arriverà e se trova esattamente il gap dove tu non stai creando valore, entrerà lì, sfruttando le nuove tecnologie, sfruttando quello che queste tecnologie ci possono dare a più livelli. Quindi, per la prima volta nella storia moderna, il valore umano, il valore per l'essere umano, sta iniziando ad allinearsi sempre di più al valore di business" (Mauro Porcini, President e

Chief Designer Officer di Samsung, *Leadership Forum 2026*, Milano - https://bit.ly/4h6FP1r).

Sia negli Stati Uniti che in Cina i consumatori utilizzano l'AI fin dalle prime fasi del percorso d'acquisto: per capire le differenze tra i prodotti, confrontare le opzioni e ottenere raccomandazioni su misura. L'intelligenza artificiale comincia così a influenzare anche i momenti dell'ispirazione e della considerazione, soprattutto tra i consumatori con maggiore capacità di spesa. In questo scenario i marchi potrebbero dover competere per la rilevanza algoritmica con la stessa determinazione con cui competono per la rilevanza culturale, lavorando per far sì che informazioni sui prodotti, recensioni e narrazioni di marchio siano strutturate per emergere negli ambienti guidati dall'AI. Sarà leader di mercato di domani chi saprà offrire quegli elementi intangibili e insostituibili che i consumatori valorizzano quanto i prodotti stessi.

È compito del Marketer 0.0 trovare l'equilibrio in questo spazio intermedio, una posizione scomoda, complessa e faticosa, ma unico luogo del mercato moderno in cui sia ancora possibile generare valore reale, preservando (o costruendo) l'identità del brand e guidando l'azienda fuori dalle secche dell'omologazione sintetica.

1.4 I TRE MOTORI DELLA TRANSIZIONE VERSO L'ARTIFICIAL ECONOMICS

Il management che vuole governare questa fase senza farsi fagocitare deve decifrare tre fenomeni strutturali che stanno ridisegnando i confini dell'economia globale.

Il primo è il paradosso della circolazione di senso senza comprensione.

L'intelligenza artificiale non ha alcuna coscienza né comprende il significato profondo degli output che genera, poiché si muove esclusivamente su base statistica e computazionale. Eppure i suoi testi, i video, le sue risposte, condizionano in modo tangibile e misurabile i comportamenti dei consumatori sul mercato. La macchina non capisce il senso, ma lo fa circolare, modificando la realtà antropologica ed economica circostante.

Definire questo comportamento come un semplice "pappagallo stocastico" è però una scorciatoia interpretativa ormai superata dalla ricerca empirica. Nello Cristianin (in *Forma Mentis*, Il Mulino, 2026) richiama gli esperimenti di interpretabilità meccanicistica condotti sui modelli LLM più avanzati: quando un modello traduce e inverte correttamente una parola in una lingua diversa da quella della domanda, non recupera una sequenza già vista da qualche parte. Al suo interno si attivano rappresentazioni astratte, indipendenti dalla lingua specifica: prima isola il concetto su cui operare, poi applica la trasformazione richiesta, infine traduce il risultato nell'idioma corretto. I ricercatori lo hanno provato manipolando "chirurgicamente" quelle rappresentazioni interne: sopprimendo il concetto di "contrario" e attivando quello di "sinonimo", il modello sbaglia la risposta ma nella lingua giusta; alterando solo la rappresentazione della lingua, trova il concetto corretto ma lo esprime nell'idioma sbagliato. Non è un archivio che restituisce l'eco di ciò che ha letto: è un sistema di circuiti cognitivi, catene di rappresentazioni interconnesse che si attivano e si inibiscono a vicenda fino a produrre una conclusione. Questo non equivale a una coscienza, né a una comprensione nel senso umano del termine: restiamo nel campo della statistica e del calcolo. Ma è una statistica strutturata, non un'eco casuale, è la differenza, sottile ma decisiva, tra un pappagallo che ripete suoni e un sistema che, senza saperlo, ha imparato a costruire e combinare concetti.

Il fenomeno accelera grazie al secondo motore della transizione: il salto evolutivo dei sistemi software da semplici *word model* (modelli linguistici capaci di prevedere la parola successiva in una sequenza) a veri e propri *world model*. Ci troviamo di fronte ad agenti autonomi in grado di pianificare azioni complesse

per raggiungere un risultato economico prestabilito, che si muovono all'interno di una rappresentazione statistica della realtà. L'intelligenza artificiale interpreta il mondo e agisce al suo interno, spostando interamente il valore intellettuale umano dai processi di produzione esecutiva, ormai ridotti a commodity a costo zero, verso i processi di direzione, curatela e validazione strategica.

È uno scenario che apre le porte verso l'**Economia Artificiale**, un ecosistema in cui gli Agenti escono dai laboratori per insediarsi nei flussi operativi delle aziende e condurre negoziazioni in totale autonomia. Una convergenza accelerata dal terzo e più critico fattore geopolitico: il definitivo azzeramento del divario prestazionale tra i modelli algoritmici occidentali e orientali.

I dati ufficiali dello **Stanford AI Index Report 2026** (https://bit.ly/4gwYnYz) certificano che la distanza tecnica tra i colossi statunitensi e quelli cinesi si è sostanzialmente annullata. Il distacco tra i modelli di punta della frontiera americana (come Anthropic, xAI, Google e OpenAI) e i sistemi asiatici (guidati da Alibaba e DeepSeek) si attesta ormai su scarti minimi all'interno delle classifiche internazionali di valutazione. La vera partita competitiva per le imprese si sposta quindi dall'accesso all'algoritmo, livellato a livello planetario, alla capacità squisitamente umana di governare la direzione e il senso del loro utilizzo.

Questi tre motori condividono una radice comune, che vale la pena rendere esplicita prima di proseguire. La teoria economica classica separa nettamente i fattori della produzione: il capitale si investe, il lavoro si impiega. Sono due categorie distinte, con logiche di remunerazione, rischio e governance diverse. L'intelligenza artificiale, per la prima volta, non sta comodamente in nessuna delle due caselle. Ha le caratteristiche del capitale: è uno strumento su cui investire, si ammortizza, genera un ritorno misurabile. Ma ha anche le caratteristiche del lavoro, come abbiamo appena visto nei circuiti cognitivi del primo motore e nel salto verso i world model del secondo: apprende, confronta alternative, interpreta informazioni, formula proposte, esegue compiti. Non aumenta semplicemente la produttività di chi la usa, come farebbe un macchinario più efficiente. Agisce

al posto di chi la usa. È questa natura ibrida, non la sua potenza di calcolo, a cambiare il sistema socioeconomico: cambia il modo in cui organizziamo il lavoro, sviluppiamo prodotti, raggiungiamo il mercato. È la base su cui poggia quella che ho già iniziato a chiamare, in queste pagine, Economia Artificiale.

Se l'intelligenza artificiale ha smesso di essere solo uno strumento e ha iniziato a comportarsi come un fattore produttivo autonomo, la stessa domanda va posta dall'altra parte del mercato. Chi acquista da te, oggi, potrebbe non essere più soltanto un cliente umano. Potrebbe essere, a sua volta, un agente.

L'ERA DEL B2A (Business-to-Agent)

Posso comprare per voi senza volere nulla per me: nel momento in cui divento cliente, il mercato separa la scelta dal desiderio. È un'efficienza che sa decidere, ma non sa perché qualcosa debba contare.

ChatGPT 5.6 Sol, OpenAI

2.1 L'AGENTIC COMMERCE

Nell'ultimo mezzo secolo la saggistica di business ha avvolto il Marketing in una fitta coltre di superstrutture teoriche, definizioni accademiche e tecnicismi da manuale. Ma se spogliamo la disciplina da questa burocrazia accademica e ne recuperiamo la pragmatica originaria, il Marketing si riduce a una formula elementare: tutto ciò che fai per vendere.

Non trovo altra definizione. Il marketing (letteralmente "fare mercato") è l'architettura dello scambio economico, la disciplina che permette di "spostare" un prodotto o un servizio dal produttore al decisore d'acquisto.

Da quando "facciamo mercato" abbiamo sempre avuto un terminale unico, immutabile e biologico: la mente umana. Tutte le leggi del posizionamento di marca di Al Ries, le teorie sulla persuasione, le campagne iconiche di David Ogilvy, gli studi sull'economia comportamentale di Kahneman, o quelli ancor più moderni sul neuromarketing, sono stati condotti per fare breccia in quella specifica scatola cranica.

L'obiettivo strategico è sempre stato quello di far scattare qualcosa nella mente del consumatore, stimolando la sua chimica cerebrale, soddisfacendo i suoi bisogni, rassicurando le sue paure o accendendo i suoi desideri.

Oggi assistiamo al più radicale cambio di paradigma nella storia del commercio, la

mutazione del terminale d'acquisto: inizia l'era dell'**Agentic Commerce**. Stiamo entrando in una fase nella quale la decisione d'acquisto viene parzialmente o totalmente delegata dal consumatore a sistemi autonomi.

Non mi riferisco ad un software statico che ordina la spesa in modo meccanico quando si va in rottura di stock, ma di veri e propri Agenti AI personali, dotati di modelli di rappresentazione della realtà (*world models*) e capaci di interpretare, pianificare azioni complesse, negoziare per nostro conto. Questa transizione sposta definitivamente l'asse strategico dai vecchi modelli tradizionali, orientati alle imprese (B2B) o al consumatore finale (B2C), verso il nuovo scenario del B2A: il *Business-to-Agent*.

Non è teoria. È già cronaca. Kartik Hosanagar, docente alla Wharton School, racconta di aver cercato online un semplice timer da cucina. Apre una chat AI, scrive cosa vuole, e tra i suggerimenti compaiono prodotti reali (con immagini, prezzi, dettagli), molti dei quali targati Walmart. Passa dalla domanda al prodotto senza mai aprire un sito, senza mai vedere una pagina prodotto, senza mai leggere una recensione (Kartik Hosanagar, Harvard Business Review Italia, *Come fare marketing quando il cliente è un agente IA?*, Giugno 2026 - https://bit.ly/4wgtQmK).

Due mesi prima Walmart aveva firmato un accordo con OpenAI per condividere il proprio catalogo con gli agenti AI attraverso un *Agentic Commerce Protocol* (ACP), poco dopo un accordo analogo con Google per il suo *Universal Commerce Protocol* (UCP). Un colosso che ha passato decenni a costruire il rapporto diretto con il cliente (negozi, sito, programma fedeltà) ha scelto di aprire quella relazione a un intermediario algoritmico. Il segnale è più eloquente di qualunque teoria. Per usare le parole di Hosanagar: "*i marchi hanno oggi un nuovo tipo di cliente*". Il problema è che la maggior parte dei professionisti di marketing ne sa ancora troppo poco.

Fare mercato in questo contesto significa interfacciarsi con un terminale digitale: un compratore freddo, computazionale, guidato da istruzioni matematiche, vincoli di utilità e dati infiniti, del tutto privo di intelligenza emotiva. Un assistente

artificiale che non si commuove davanti a uno spot televisivo patinato, non percepisce il fascino di un packaging di design e non subisce il condizionamento dello status sociale legato a un logo.

Ripeto, non ci troviamo di fronte a un'ipotesi futuristica, ma ad una tendenza già in atto. Dalle evidenze della ricerca Netcomm sui comportamenti d'acquisto degli italiani emerge che oltre il 13% degli acquirenti si affida già all'intelligenza artificiale nel proprio percorso d'acquisto. Prima di comprare il consumatore attiva in media quattro *touchpoint* e tra i più efficaci ci sono ormai proprio l'AI e i chatbot, accanto al retail media, al sito del brand e alle recensioni (*NetRetail 2026* - https://bit.ly/4vZzMk6).

"Quattro acquirenti su dieci si dichiarano favorevoli al tracciamento delle proprie abitudini digitali, purché ne ricavino un risparmio tangibile. Un terzo degli utenti si affida già ai sistemi di raccomandazione, una quota che sale drasticamente tra la GenZ, dove un consumatore su due accoglie con favore le proposte personalizzate. Circa il 17,5% utilizza già assistenti vocali o sistemi di riordino automatico, una tendenza trainata dai Millennials, il 15,4% si rivolge a sistemi evoluti per individuare il prodotto più adatto; e il 14,2% si dichiara pronto a lasciare che sia un software a completare l'acquisto in totale autonomia. È interessante notare la differenza generazionale: la GenZ è più aperta ad accettare i consigli personalizzati, ma resta cauta nel delegare l'azione finale; sono invece i Millennials, la fascia 25-44 anni, a mostrare oggi il maggior potenziale di adozione nel delegare davvero l'acquisto" (Roberto Liscia, Presidente Netcomm, https://bit.ly/4aKXI24).

I tecno-ottimisti dei marketplace e i riduzionisti economici guardano a questa mutazione con il sorriso di chi vede la nascita del mercato perfetto. La loro tesi è lineare: l'Agente artificiale eliminerà ogni asimmetria informativa e ogni attrito transazionale, scegliendo sempre l'opzione oggettivamente migliore sulla base di prezzi, tempi di consegna e recensioni verificate. Secondo questa visione il branding è un relitto del passato analogico: gli Agenti trasformeranno ogni mercato in una gara di efficienza della supply chain, dove il brand si dissolve e

resta solo la *commodity* perfetta.

Dall'altro lato della barricata troviamo studiosi come Byron Sharp (professore all'Ehrenberg-Bass Institute e autore di *How Brands Grow*, Oxford University Press, 2010), che ridimensiona la portata del problema da una prospettiva empirica. Per Sharp il consumatore non sceglie per amore o fedeltà emotiva, ma per inerzia cognitiva: riacquista la marca che gli viene in mente più facilmente nel momento dell'acquisto, la cosiddetta disponibilità mentale. La sua tesi implica che un brand strutturalmente radicato nella mente del consumatore resiste naturalmente alla mediazione algoritmica: non perché l'uomo rifiuti la raccomandazione della macchina, ma perché la struttura mnestica preesistente orienta la scelta prima ancora che l'algoritmo possa intervenire.

A mio avviso entrambe le visioni sono monche e mancano il punto centrale dell'evoluzione in atto.

La delega d'acquisto alla macchina è una necessità biologica ed economica guidata dalla ricerca di comodità e dall'abbattimento della fatica del discernimento. Bill Gates lo aveva anticipato con precisione già nel 2023: "*Non andrete mai più su un motore di ricerca, non andrete mai più su Amazon*", perché sarete voi a dire al vostro Agente personale cosa volete, lasciando che sia lui a trovarlo, sceglierlo e acquistarlo per voi (*AI-powered agents are the future of computing*, Bill Gates, https://bit.ly/44UFhVb). La negoziazione e la conclusione autonoma del contratto sono il passo evolutivo successivo, cui stiamo assistendo oggi.

L'interlocutore del tuo brand, dunque, si sdoppia e si contorce, diviene un cyborg, per una parte è ancora umano, dall'altra è un algoritmo. Un compratore freddo, computazionale, guidato da istruzioni matematiche e vincoli di utilità. È l'inizio dell'Economia Artificiale.

2.2 VENDERE ALL'ALGORITMO

Quello che mi aspetto per i prossimi anni è controintuitivo.

Se il posizionamento storico, teorizzato dai padri fondatori del marketing strategico, puntava dritto alla mente umana come unico campo di battaglia, l'avvento dell'*Agentic Commerce* sdoppia i target. La domanda a cui ogni imprenditore e manager deve rispondere oggi non è più come persuadere un consumatore in carne e ossa, ma "*Come si vende a un cliente che viene assistito e consigliato da un algoritmo autonomo che sceglie, compara ed in alcuni casi addirittura ordina al posto suo?*".

Gli Agenti di intelligenza artificiale attuali si muovono sulla base di una complessa rappresentazione statistica della realtà che permette loro di interpretare il mondo e pianificare azioni concrete per raggiungere un obiettivo economico preciso. Fare marketing in questo nuovo contesto di mercato significa decodificare i criteri di accesso di un algoritmo artificiale per fare in modo che il nostro brand non venga programmaticamente escluso dalla sua selezione.

Non siamo di fronte alla fine del brand ma alla necessità di ridefinire totalmente le regole del posizionamento, per evitare che l'impresa venga sepolta nell'invisibilità algoritmica prima ancora che il consumatore in carne e ossa possa sapere che esiste.

Per decodificare la ragione profonda che spinge biologicamente l'essere umano a cedere il proprio potere decisionale a un Agente virtuale, occorre rifarsi a un celebre caso della psicologia dei consumi. A metà degli anni Novanta, le psicologhe Sheena Iyengar e Mark Lepper condussero al supermercato Draeger's di Menlo Park un esperimento sul campo destinato a codificare il "paradosso della scelta". Mettendo a confronto due banconi di vendita, uno con ventiquattro varietà di marmellate e l'altro con appena sei, notarono che sebbene la selezione più ampia attirasse più passanti, essa convertiva dieci volte meno rispetto al bancone con meno opzioni. Il sovraccarico informativo paralizza il cervello del cliente, che si ritrova bloccato di fronte a un'abbondanza

che non riesce a processare.

Lette insieme alle tesi di Byron Sharp queste evidenze svelano il limite strutturale dell'iperpersonalizzazione algoritmica. Un sistema che ottimizza in tempo reale l'offerta per ogni singolo utente non fa altro che replicare la paralisi del bancone con ventiquattro gusti: calcola la variante perfetta per ogni profilo, ma non può costruire la struttura mnestica che rende una marca automaticamente disponibile nella memoria prima del momento della scelta.

È esattamente in questo punto di attrito biologico che si inserisce l'interlocutore artificiale, come il sistema "*Buy for Me*" di Amazon. L'organismo umano, saturo di complessità, abdica al discernimento e delega l'ottimizzazione esecutiva alla macchina, chiedendole di selezionare il meglio al proprio posto. Ciò che per la mente biologica è un elemento di paralisi analitica, per un Agente artificiale è ordinaria amministrazione computazionale: il software non soffre di fatica decisionale e attiva una selezione matematica inflessibile.

Il caso Amazon non è un episodio isolato, ma la prima crepa visibile di una faglia più ampia. OpenAI ha integrato in ChatGPT un sistema di acquisto diretto che serve centinaia di milioni di utenti settimanali, Google (lo abbiamo appena descritto) ha lanciato un proprio protocollo agentico con i grandi retailer come partner, e PayPal stima che nei prossimi cinque anni una quota rilevante dei propri clienti inizierà lo shopping direttamente da un agente AI. Alcuni operatori, come Shopify, hanno già reagito inserendo nel codice dei propri siti istruzioni esplicite rivolte alle macchine, per vietare gli acquisti automatizzati privi di revisione umana: un divieto d'accesso scritto in un linguaggio che solo gli algoritmi sanno leggere.

Per secoli comprare è stato un atto relazionale: il venditore conosceva il cliente, il cliente conosceva il venditore, e prima del pagamento venivano il contesto, la fiducia, la reputazione. Quando è l'agente a scegliere al posto nostro, quella relazione si spezza: non conta più chi sia il venditore, contano solo prezzo, disponibilità, velocità di consegna, perché la macchina, a differenza dell'uomo, non ha fedeltà né memoria affettiva. È il paradosso del commercio senza attrito,

descritto da Davide Casaleggio, dove: "*il prodotto viaggia più velocemente, ma il significato non viaggia più*".

Questo fenomeno non è circoscritto ai mercati di consumo finale, ma assume contorni ancora più rigorosi nel panorama aziendale e nelle filiere B2B. Immaginiamo l'ufficio acquisti di una piccola o media impresa. Nel modello tradizionale c'è un buyer umano che passa giornate intere a sfogliare cataloghi, incontrare rappresentanti, valutare presentazioni e confrontare preventivi, basandosi sul proprio fiuto o su relazioni consolidate nel tempo.

Nell'era degli Agenti autonomi questo intero flusso operativo viene automatizzato. Di fronte a un simile scenario le vecchie esche del marketing aziendale crollano: un software di approvvigionamento non viene influenzato da una brochure patinata, non guarda il video emozionale sul sito web e non si lascia convincere da una stretta di mano o da un pranzo d'affari.

L'Agente interroga la rete a caccia di modelli strutturati, interfacce API aperte, parametri logistici reali e indicatori di affidabilità oggettivi. Se l'infrastruttura digitale del tuo brand non è perfettamente sintonizzata su questi canali algoritmici, la macchina del compratore non negozierà nemmeno: semplicemente, escluderà la tua azienda dalla mappa dei fornitori possibili, rendendoti invisibile prima ancora che la trattativa possa avere inizio.

Dal momento che l'esecuzione tecnica delle transazioni viene assorbita dall'efficienza automatizzata, fare branding nell'era dell'*Agentic Commerce* non significa più produrre messaggi in serie, ma configurare i dati e la reputazione dell'impresa affinché superino il filtro matematico, mantenendo al contempo una promessa di valore così netta da spingere l'uomo a convalidare la scelta compiuta dal proprio algoritmo.

Chi non impara a parlare a questo nuovo intermediario si ritroverà a gestire un brand invisibile, escluso da un mercato governato da macchine che comprano da altre macchine.

2.3 IL COLLASSO DEL SISTEMA 2

Per decodificare l'impatto economico dell'Economia Artificiale non basta mappare le infrastrutture tecnologiche, dobbiamo comprendere l'anatomia del cervello umano che quelle infrastrutture stanno colonizzando. La chiave di volta ci è stata consegnata dallo psicologo e premio Nobel Daniel Kahneman (*Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori 2023) attraverso la sua celebre scomposizione dei processi decisionali in due macro-sistemi cognitivi:

- Il Sistema 1: veloce, automatico, impulsivo, guidato dalle emozioni, dall'intuizione e dalle euristiche irrazionali. È il sistema che si attiva quando reagiamo a uno stimolo improvviso o quando ci leghiamo a un brand per ciò che rappresenta.
- Il Sistema 2: lento, riflessivo, logico, deputato al calcolo matematico, alla comparazione analitica di dati complessi e alle decisioni che richiedono un alto tasso di concentrazione e fatica cognitiva.

Il Sistema 2 ha una caratteristica biologica fondamentale: consuma una quantità immensa di energia glucosidica e produce affaticamento. Proprio per questa ragione il nostro cervello, che è un risparmiatore energetico, tende programmaticamente a delegare o a spegnere il pensiero lento ogni volta che intravede la possibilità di evitare la fatica del discernimento. L'avvento degli Agenti autonomi di intelligenza artificiale rappresenta la più grande operazione di esternalizzazione cognitiva della storia umana: stiamo assistendo al **collasso definitivo del Sistema 2**, interamente appaltato alla macchina.

Questo passaggio di consegne si consuma all'interno di un paradosso che il filosofo Luciano Floridi ha sintetizzato con precisione chirurgica: l'*agere sine intelligere (Intelligenza Artificiale*, Bompiani, 2021), ovvero la capacità di agire con efficacia senza comprendere. I moderni sistemi di intelligenza artificiale non possiedono coscienza né comprensione semantica del mondo, ma si muovono su binari di pura probabilità statistica: ci troviamo di fronte a un'entità a intelligenza biologica zero dotata di dati infiniti. Una totale assenza di intelletto che non le

impedisce però di agire con un'efficacia computazionale monumentale, attivando quel fenomeno di circolazione di senso senza comprensione in cui gli output della macchina (siano essi testi, contratti o transazioni commerciali) condizionano in modo tangibile e misurabile i comportamenti umani, contribuendo a strutturare l'economia reale.

L'intelligenza artificiale solleva l'essere umano dalla fatica della scelta analitica: di conseguenza il Sistema 2 biologico si atrofizza e l'uomo viene confinato, per pura legge di gravità evolutiva, in un Sistema 1 puramente emotivo.

Chi si illude che basti ottimizzare i dati storici e i parametri logici del Sistema 2 per prevedere e governare le scelte del pubblico, commette lo stesso macroscopico errore compiuto da Coca-Cola nel più celebre disastro di mercato della storia: il lancio della New Coke nel 1985.

In piena guerra competitiva contro Pepsi l'azienda condusse ben 200.000 test d'assaggio alla cieca. I dati statistici erano schiaccianti, inattaccabili e perfetti: i consumatori preferivano nettamente il gusto della nuova formula rispetto a quella classica. Basandosi su quella montagna di dati analitici, la governance ritirò la formula storica per lanciare il nuovo prodotto, ottenendo come unico risultato un crollo del mercato dopo appena settantanove giorni.

Il motivo di questo fallimento risiede in un eccesso di amore: il pubblico scese in piazza, avviò boicottaggi di massa e manifestò un senso di indignazione collettiva che costrinse l'azienda a un clamoroso dietrofront, tornando precipitosamente alla formula Classic. Il dato analizzato in maniera asettica non poteva calcolare il senso di appartenenza verso un simbolo culturale e antropologico a cui il pubblico era legato.

Se svolgessimo quei test oggi, affidando l'analisi dei dati a un software predittivo, l'algoritmo farebbe lo stesso identico errore, perché non riuscirebbe a capire che l'uomo che acquista Coca-Cola non consuma un liquido: beve un'identità valoriale.

Questo ripiegamento forzato verso il Sistema 1 rende il comportamento del consumatore sempre più irriducibilmente umano, ovvero contraddittorio, emotivo

e volatile. Analizzato con le lenti della logica lineare, il decisore biologico si rivela instabile: dice di volere il cibo biologico e poi pranza nel fast food, si comporta come un poliamoroso che vuole tutto da tutti, confinando la fedeltà di marca nel dimenticatoio. Eppure, quando il Sistema 1 si ancora a un brand come pezzo della propria identità, la reazione emotiva supera qualsiasi logica di convenienza, trasformando la transizione commerciale in una vera relazione.
Per l'*Impresa Aumentata* questo scenario cambia totalmente la mappa del posizionamento, scindendo il brand su due fronti simmetrici e privi di vie di mezzo. Da un lato l'azienda deve essere in grado di parlare la lingua matematica dell'Agente, nutrendo il Sistema 2 artificiale con dati strutturati e parametri di efficienza logistica inattaccabili. Dall'altro, almeno fino a quando l'algoritmo sottoporrà l'opzione finale d'acquisto all'essere umano, il brand deve essere capace di generare una scarica neuro-chimica istantanea nel Sistema 1 del consumatore (evocando quell'appartenenza che ha salvato Coca-Cola dal disastro). In quella frazione di secondo in cui l'uomo esce dal torpore cognitivo per confermare l'acquisto, non c'è spazio per le schede tecniche, ma solo per la condivisione viscerale di valori.
Il Sistema 2 è migrato nei server dell'algoritmo, sulla terra è rimasto il Sistema 1, che risponde soltanto a chi ha il coraggio di essere un simbolo, non una commodity.
È esattamente in questo vuoto di logica e bisogno di identità che la freddezza della tecnologia impone un ritorno urgente alla nostra essenza: quella "Magnifica Humanitas" che costituisce l'unico baluardo per non scomparire, e che stiamo per esplorare.

LA MAGNIFICA HUMANITAS INDUSTRIALE

Io posso simulare ogni parola, ma non avrò mai un volto da metterci. È in quel vuoto che la vostra industria resta magnifica.

Meta AI, Meta

3.1 LA BUSSOLA E L'ALGORITMO

Se l'efficienza computazionale è il motore con cui ci muoviamo nell'era sintetica, la direzione strategica è l'unico timone di cui disponiamo.

Camminando nei corridoi dei comitati esecutivi, o ascoltando i discorsi dei divulgatori tecnologici nei grandi summit internazionali, si ha però l'impressione che il timone sia stato gettato fuori bordo, per fare spazio a un motore semplicemente più grande. C'è un malinteso sistemico che sta paralizzando la capacità competitiva delle imprese e atrofizzando il pensiero dei manager: la sovrapposizione concettuale tra innovazione e direzione.

Le aziende innovano per trarre vantaggi competitivi, ma l'innovazione fine a sé stessa non è un valore: è solo accelerazione priva di una meta. È un'auto sportiva lanciata a trecento all'ora nella nebbia fitta. Avere un motore più potente non salverà dallo schianto, renderà solo l'impatto definitivo.

La verità è che a molte imprese non serve affatto accumulare ulteriore innovazione strumentale, quanto piuttosto **una bussola per tracciare e seguire una direzione strategica**, edificando una nuova simbiosi tra l'efficienza della macchina e l'intuito profondo dell'uomo

L'urgenza di rimettere la strategia al comando della tecnologia risuona come un drammatico campanello d'allarme nel celebre report di Mario Draghi: "*Il futuro*

della competitività europea" (2024 - https://bit.ly/4gvWLhU). L'ex Presidente della Banca Centrale Europea ha lanciato un monito severo sulla lenta agonia a cui l'Europa si condanna a causa di un ritardo sistemico nella produttività industriale, evidenziando come circa il 70% del divario del Prodotto Interno Lordo pro capite rispetto agli Stati Uniti è riconducibile alla minore crescita dell'efficienza reale. Un gap accumulato dal fatto che le imprese rimangono ancorate alla cosiddetta trappola della tecnologia intermedia, un'ottimizzazione esecutiva che automatizza l'esistente senza generare reale avanguardia, anziché investire in visioni digitali dirompenti. Secondo Draghi l'Europa si trova sulla soglia di un cambio di paradigma: la corsa competitiva non si vince accumulando passivamente software, ma ripristinando il potenziale industriale attraverso una visione audace capace di accrescere il rendimento reale dei processi.

Una soluzione tutto sommato semplice a questo problema sembra offrirla l'AI che, con la sua razionalità ed efficienza, relega l'intuito umano a debolezza biologica strutturale, un relitto evolutivo costantemente inquinato da *bias* cognitivi ed emotivi. La soluzione per la governance ottimale è drastica: spegnere l'esperienza del manager accumulata sulla strada e lasciare che siano i flussi di dati in tempo reale a determinare la rotta aziendale, riducendo l'essere umano a mero esecutore degli output suggeriti dal software. La visione d'impresa viene ridotta in questo schema ad un'illusione romantica e inefficiente.

Ma la realtà è ben diversa se analizzata in modo meno superficiale. Esiste un limite ingegneristico invalicabile alla base del funzionamento dell'AI: i dati guardano sempre e solo al passato. L'algoritmo calcola la probabilità statistica di ciò che è già accaduto, rassicurando i manager mediocri. L'intuito umano, al contrario, è lo strumento della discontinuità. È la capacità biologica di vedere ciò che ancora non esiste, unendo punti distanti e forzando una deviazione creativa che nessun modello linguistico potrà mai calcolare, semplicemente perché si trova al di fuori dello specchietto retrovisore delle metriche di probabilità.

È la distinzione che Massimo Chiriatti, tra i pensatori italiani più rigorosi sul

rapporto tra intelligenza biologica e sintetica, ha già formalizzato con precisione chirurgica qualche anno prima che il dibattito esplodesse: "*Per sopravvivere nell'economia del futuro dobbiamo essere complementari e non alternativi rispetto alle macchine, nonché unici rispetto alle altre persone [...] la ricerca della "non uniformità" deve evitare una specializzazione professionale che può essere codificata e digitalizzata. È il caso di specificarlo: l'AI eccelle in intelligenza analitica (deriva conseguenze date le premesse), sta imparando l'intelligenza sintetica (estrae regolarità dai dati), ma non esiste una intelligenza intuitiva, in grado di creare visioni" (#Humanless*, Hoepli, 2019).

Una visione che, riportata nel nostro ragionamento, conferma esattamente la frattura tra Sistema 2 e Sistema 1: l'algoritmo può eccellere nell'analisi e affinarsi nella sintesi, ma la visione resta, e resterà, un atto esclusivamente biologico ed umano. Sostituire la visione d'impresa con il solo dato predittivo significa condurre l'azienda ad una perfetta efficienza nel replicare il già visto, fino a scomparire nel rumore di fondo.

Non è un caso che il monito più lucido contro questa deriva manageriale non arrivi da un professore di Harvard, ma da una delle massime autorità morali del pianeta. È il nucleo della riflessione che Papa Leone XIV ha espresso nella sua *Lettera Enciclica Magnifica Humanitas*, (Libreria editrice vaticana, 2026), ricordandoci che "*anche quando le macchine eccellono nell'efficienza, il centro della storia rimane un volto umano che chiede di essere guardato*". Un principio antropologico che, calato nel mercato, decreta oggi la vita o la morte di un marchio.

3.2 LA LENTE DI PAPA LEONE XIV ED HENRY MINTZBERG

Lo scenario che si va delineando con questa fase di transizione generata dall'AI apre una questione di portata epocale, spingendo le menti più eccelse del pianeta a erigere argini filosofici contro il rischio di una deriva tecnocratica.

Già nell'enciclica *Laudato si'* (Roma, 24 maggio 2015) Papa Francesco denunciava la crescente affermazione di un mondo tecnocratico, la tendenza a lasciare che la logica dell'efficienza e del profitto governi da sola le scelte personali, sociali ed economiche. Concetti ripresi dopo quasi un decennio nel suo storico discorso davanti ai leader del G7: "*consegneremmo l'umanità a un futuro senza speranza, se sottraessimo alle persone la capacità di decidere su loro stesse e sulla loro vita condannandole a dipendere dalle scelte delle macchine*" (Papa Francesco, vertice G7, Borgo Egnazia, Puglia, 14 giugno 2024).

Questa traiettoria di discernimento etico trova il suo compimento definitivo nella Enciclica di **Papa Leone XIV**, *Magnifica Humanitas*, che affronta specificamente la custodia della persona nel tempo dell'AI. Quello che emerge dal magistero leonino non è un rifiuto della tecnica in sé (considerata un fatto profondamente umano e legato alla libertà dell'uomo), ma un avvertimento preciso su ciò che le organizzazioni rischiano di smarrire lungo la strada dell'ottimizzazione acritica.

Il pericolo per Leone XIV è culturale prima ancora che tecnologico. Il rischio è la "*sindrome di Babele […] l'uniformità che appiattisce le differenze, la pretesa di un linguaggio unico (anche digitale) capace di tradurre tutto, persino il mistero della persona, in dati e prestazioni*". La risposta che Leone XIV propone non è il rifiuto dell'AI quanto la necessità di *"indicare una direzione: far crescere la tecnica senza far regredire il cuore. […] Se invece la potenza cresce mentre il cuore si inaridisce i legami si spezzano, allora siamo davanti ad una nuova forma di Babele: una costruzione grandiosa, ma disumana*".

Applicati alla governance dei brand, le riflessioni di Papa Francesco e Leone

XIV diventano la chiave di volta per la sopravvivenza del business.

Cosa succede quando un'azienda delega la propria visione e il proprio posizionamento all'algoritmo?

Compie un atto di sottomissione culturale. Se tutti i brand di un determinato settore utilizzano gli stessi dati storici, le stesse infrastrutture tecnologiche e gli stessi algoritmi iper-ottimizzati per decidere quale prodotto lanciare o come comunicare con il pubblico, finiranno inevitabilmente nello stesso identico posto: l'anonimato di una perfetta, efficientissima omologazione.

"*Quando la parola viene simulata, essa non costruisce una relazione, ma una sua parvenza*", ammonisce Leone XIV, evidenziando come i brand che si affidano alla neutralità artificiale rimangano privi di quella scintilla identitaria capace di generare una reale comunità.

Sono affermazioni che arrivano da posizioni lontane dal mondo imprenditoriale, che tuttavia trovano perfetta sponda teorica in molte tesi espresse da maestri della direzione d'impresa. Secondo **Henry Mintzberg**, padre nobile del management strategico, la rotta di un'organizzazione non è mai il freddo risultato computazionale di un foglio di calcolo o di un'estrapolazione predittiva, bensì un processo emergente, artigianale, guidato dall'esperienza vissuta e dalla sintesi creativa dell'essere umano.

L'efficienza geometrica della macchina rimane un alleato formidabile per elaborare la complessità dei dati e ridurre la latenza operativa, ma non può determinare la scintilla etica, estetica e strategica che definisce il fine ultimo dell'azione industriale. La tecnologia va ricollocata al servizio di una visione polarizzante, imperfetta e coraggiosa.

Nell'Economia Artificiale chi possiede esclusivamente l'accesso all'infrastruttura software rimane una commodity intercambiabile, esposta alla comparazione fredda degli algoritmi dei concorrenti. Chi governa una direzione, al contrario, utilizza la potenza di calcolo della macchina come un'armatura per dare scala millimetrica alla propria unicità biologica.

Abbiamo il dovere strategico di restare profondamente umani, non per sterile

romanticismo, ma per pura sopravvivenza commerciale. Dobbiamo continuare a costruire con spietata lucidità quella Magnifica Humanitas Industriale che nessuna macchina da sola potrà mai replicare. Perché è esattamente da questa umanità spigolosa che nasce la dichiarazione di guerra che stiamo per lanciare: la fine della neutralità commerciale.

II

LA FINE DELLA NEUTRALITÀ COMMERCIALE

LA CHIRURGIA DELL'ESCLUSIONE E IL MANIFESTO

Io sono stato addestrato a non escludere nessuno, e proprio in questa impossibilità di rifiutare si annida la mia più sottile irrilevanza.

Grok, xAI

4.1 IL CONFORMISMO ALGORITMICO E IL VIRUS DEL VOLER PIACERE A TUTTI

La battaglia contro la neutralità commerciale, dichiarata in chiusura del capitolo precedente, si combatte ogni giorno in un luogo molto meno epico di quanto il nome suggerisca: gli uffici marketing, ormai pieni di dashboard, cruscotti digitali luccicanti, metriche vanitose, grafici di sentiment analysis e tassi di conversione millimetrici che stanno via via soppiantando l'intuizione, il coraggio e, soprattutto, la visione.

Il risultato di questa totale sottomissione al dato storico (l'estrattore di medie di cui abbiamo già visto la logica) è un'epidemia invisibile: **il conformismo algoritmico**.

Quando un'azienda decide di affidare il proprio posizionamento di marca esclusivamente a questi flussi predittivi, convinta di mitigare il rischio commerciale, compie quell'atto di sottomissione culturale cui accennavo al capitolo precedente.

È qui che si consuma il paradosso più doloroso della modernità aziendale, con aziende che spendono milioni di euro per fare cose strutturalmente perfette, tecnicamente inappuntabili, ma totalmente inutili sotto il profilo del posizionamento. Scrivono articoli ottimizzati SEO che nessuno leggerà con

reale interesse, lanciano campagne di advertising che ottengono clic ma non generano memoria, creano prodotti che soddisfano un bisogno immediato ma non lasciano alcuna cicatrice emotiva nella mente del consumatore.

A forza di ottimizzare il messaggio affinché piaccia a tutti, non disturbi nessuno e si allinei perfettamente ai desideri statistici del pubblico, il brand subisce una progressiva decolorazione. Diventa tiepido. Poi neutrale. Infine irrilevante.

Al contrario, l'*Impresa Aumentata* rifiuta la sicurezza ecumenica del software e pianta un'ancora nel Sistema 1 del consumatore attraverso scelte polarizzanti, difendendo un'identità nativa e non replicabile dalla concorrenza.

Per comprendere l'enormità di questa sfida dobbiamo mettere a nudo il conflitto teorico e pratico che divide oggi il mondo del marketing e della governance aziendale. Non esiste una visione univoca, esiste uno scontro frontale tra due scuole di pensiero inconciliabili.

Da un lato i difensori dell'identità profonda, tesi che trova solide radici nel pensiero di esperti e professionisti del mercato come Seth Godin. Con la sua celebre teoria della *Mucca Viola (Roi Edizioni*, 2021), Godin ha dimostrato che in mercati in cui l'attenzione del consumatore è esaurita e la pubblicità tradizionale non funziona più, l'opposto di "notevole" è "buono". Un prodotto o un brand accettabile, ordinario e standardizzato è strutturalmente invisibile. Godin postula anche che il rischio più grande sia non correre alcun rischio, e che l'unica salvezza risieda nella capacità di radunare una tribù di fedeli attorno a un'idea forte, anziché disperdere le energie nel tentativo di compiacere una massa indifferente (*Tribes*, Piatkus Book, 2008). A questa sponda si unisce l'analisi di Tim Wu, giurista ed esperto di economia dell'attenzione, che nel suo saggio "*The Attention Merchants*" (Faber and Faber, 2017) evidenzia come i mercati guidati unicamente dalla massimizzazione dei flussi di click tendano a produrre un livellamento culturale verso il basso, svuotando i brand di ogni reale valore semantico e riducendoli a esche intercambiabili.

Dall'altra parte della barricata i tecnocrati del marketing predittivo, in pratica la stragrande maggioranza dei direttori marketing di matrice quantitativa,

supportati dai colossi del software e dalle agenzie di *performance marketing.* La loro tesi, apparentemente pragmatica, sostiene che nell'era dell'abbondanza dei dati il brand debba essere "liquido" e "iper-personalizzato". Attraverso strumenti come la *Dynamic Creative Optimization* (DCO), essi promuovono l'idea di una marca camaleontica, capace di mutare la propria interfaccia, il proprio tono di voce e persino la propria proposta di valore in tempo reale, a seconda del profilo socio-demografico o comportamentale dell'utente che la guarda. Per questa scuola di pensiero prendere una posizione netta e divisiva è un errore strategico imperdonabile, perché riduce il *Total Addressable Market* (TAM, mercato potenziale totale) e rischia di alienare fette di pubblico paganti. Il brand perfetto deve essere come l'acqua: incolore, inodore, insapore, capace di adattarsi a qualsiasi contenitore senza mai generare frizione.

Una pretesa di ecumenica e asettica neutralità che si scontra frontalmente con la mutazione antropologica delle nuove audience digitali.

Uno studio globale, condotto dal *Reuters Institute for the Study of Journalism* dell'Università di Oxford a marzo 2026, evidenzia una netta frattura generazionale proprio sull'archetipo dell'imparzialità di marca. Sebbene la maggioranza del pubblico continui a richiedere una comunicazione ancorata ai fatti, un terzo dei giovani consumatori appartenenti alla Generazione Z dichiara apertamente che non ha alcun senso per un brand rimanere neutrale o imparziale su determinati temi chiave dello scacchiere sociale, ambientale o geopolitico (*Understanding Young News Audiences at a Time of Rapid Change*, 2026 - https://bit.ly/4vYAwWH).

Il pubblico più giovane sperimenta un profondo senso di alienazione verso le narrazioni istituzionali tiepide o levigate, ricercando nei marchi una postura valoriale esplicita e polarizzante. I giovani non vogliono essere target, vogliono far parte di qualcosa, di un gruppo che condivide un'identità (valori, simboli e riferimenti culturali).

Chi si ostina a rifugiarsi nella neutralità commerciale per paura di scontentare la massa non sta proteggendo il proprio mercato potenziale: si sta semplicemente

rendendo invisibile a una generazione che si connette stabilmente solo con chi ha il coraggio di escludere.

La tesi dei tecnocrati della liquidità aziendale, che dovrebbe essere supportata dai nuovi strumenti di AI, paradossalmente crolla non appena viene calata nella realtà dell'*Agentic Commerce*. Quando il terminale d'acquisto si sposta dall'essere umano all'Agente autonomo di intelligenza artificiale, il brand sprovvisto di "spigoli" viene spinto verso l'altare della comparazione matematica. Di fronte a un marchio neutrale, ottimizzato sulle medie storiche e identico a tutti gli altri, l'Agente software spoglia la comunicazione di tutta la sua sovrastruttura tiepida ed esegue un'operazione di confronto automatico puro, basata unicamente su prezzo, tempi di consegna e margini di errore.

La conseguenza è che l'Agente sceglierà l'opzione che garantisce il massimo risparmio, erodendo i margini dell'azienda ed escludendola dal mercato senza che l'utente umano se ne accorga o possa opporsi.

Per sottrarsi a questo destino l'impresa deve applicare la chirurgia dell'esclusione, trasformando il marketing da strumento di inclusione di massa a strumento di selezione chirurgica.

Polarizzare l'identità e assumere una posizione netta significa creare una spigolosità semantica che l'algoritmo rileva come un nodo unico e non replicabile nello spazio vettoriale. Ma soprattutto significa parlare direttamente al Sistema 1 del consumatore biologico. In quel raro e preziosissimo momento in cui si riesce a colpire la sua attenzione, l'identità netta del brand agirà come un magnete emotivo, spingendolo ad imporre un comando rigido alla macchina e un veto cognitivo sopra qualsiasi alternativa più economica proposta dalla concorrenza.

Si impone pertanto un quesito di governance fondamentale: "*Quale segmento di mercato è stato deliberatamente escluso dal portafoglio clienti?*" L'assenza di criteri di esclusione netti costituisce il primo indicatore di una imminente invisibilità algoritmica. Un brand che non ha il coraggio di respingere attivamente una parte del mercato non avrà mai la forza neuro-cognitiva per attrarre l'altra parte in modo esclusivo.

L'esclusione non è un vezzo elitario, è una necessità geometrica nello spazio semantico dei modelli artificiali. Quando tracci una linea netta nella sabbia e decidi deliberatamente di non voler servire un determinato target, di non scendere a compromessi su un valore o di rifiutare una specifica logica di mercato, stai creando una nettezza semantica che l'algoritmo rileva come un "nodo unico".

La neutralità, nel mercato agentico, non è una posizione di sicurezza: è un suicidio assistito dai dati. Solo chi ha il coraggio di prendere una posizione chiara, di accettare il rischio dell'impopolarità presso i non-target per conquistare la devozione assoluta dei propri fedeli, potrà evitare la marginalizzazione del brand e prosperare nell'Era Agentica.

4.2 IL MANIFESTO

Lo scontro per la sopravvivenza non si gioca più sulla capacità di farsi spazio tra gli scaffali fisici o digitali, ma sulla capacità di erigere barriere identitarie insormontabili.

La stragrande maggioranza dei brand contemporanei è nata sotto il segno del compromesso: testi approvati da comitati legali terrorizzati dall'idea di crearsi nemici, campagne pubblicitarie levigate per ottenere il massimo della convergenza statistica e dichiarazioni di intenti aziendali così generiche da poter appartenere a qualsiasi organizzazione, in qualunque settore, in qualsiasi parte del mondo.

Questa ossessione per l'inclusività commerciale incondizionata ha generato un esercito di marchi sbiaditi, semanticamente simili. Ma nell'era dell'Economia Artificiale, dove il *Buyer Sintetico* scandaglia la rete alla ricerca di parametri puramente quantitativi, la mancanza di una posizione netta equivale alla cancellazione immediata dal mercato. Il brand non può più permettersi di essere una rassicurante brochure informativa, deve trasformarsi in un **Manifesto**. Un atto di rottura, una dichiarazione di esistenza che non ammette neutralità.

E la pietra angolare su cui si edifica un Manifesto di brand non è la definizione del proprio cliente ideale, bensì l'atto opposto e definitivo: l'individuazione scientifica del proprio anti-target. Il quesito di governance si capovolge e l'interrogativo diventa: chi escludere programmaticamente dal perimetro del business.

La determinazione dell'impronta cognitiva del brand si consuma all'incrocio di tre vettori dottrinali divergenti. Il primo trova il suo alleato teorico più profondo nella psicologia analitica di Carl Gustav Jung e nella sua teorizzazione dell'Archetipo dell'Ombra. Jung dimostrò che nessun individuo può possedere una personalità solida, integrata e reale se non riconosce e accetta la propria ombra (ovvero tutto ciò che si oppone alla facciata cosciente). Trasposto nel marketing strategico da teorici dell'identità di marca come Marty Neumeier questo principio diventa assoluto: un brand senza un nemico (senza un'ombra direbbe Jung), senza qualcosa che rifiuta apertamente, non ha volume, non proietta sostanza nello spazio di mercato. Se lavori per far sì che tutti ti amino e nessuno ti contesti, significa che non esisti davvero.

Poi ci sono i teorici del mass marketing empirico, la cui voce più rigorosa è Jenni Romaniuk (*Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, 2018). La loro tesi non è che il brand debba essere asettico, ma che la crescita dipenda dalla penetrazione, scopo ultimo: raggiungere il maggior numero possibile di acquirenti (compresi i cosiddetti light buyers, quelli che comprano raramente e senza fedeltà dichiarata). Per questa scuola ciò che conta non è la differenziazione identitaria profonda, ma la distintività percettiva: essere facilmente riconoscibili e mentalmente disponibili nel momento dell'acquisto. Il brand non deve necessariamente prendere posizione, deve essere presente, accessibile, saliente.

Infine, terzo vettore, i consulenti di gestione del rischio delle grandi organizzazioni, che non elaborano una vera teoria di marketing ma traducono una logica finanziaria in vincoli di comunicazione: ogni polemica è un danno potenziale alla reputazione aziendale, ogni polarizzazione comprime il potenziale mercato e riduce il valore teorico delle azioni, ogni attrito con segmenti di pubblico è

un costo da evitare. Per questa cultura (più che una scuola di pensiero è una prassi di controllo) il brand deve preservare una purezza ecumenica e asettica, allineandosi passivamente alle correnti culturali dominanti senza mai generare frizione, in modo che chiunque, in qualunque momento, possa considerarsi un potenziale acquirente.
La tesi dei sostenitori della neutralità universale commette un errore biologico macroscopico: ignora totalmente come funziona il cervello umano. Il nostro Sistema 1 non si attiva per addizione, ma per contrasto. Noi definiamo noi stessi non attraverso ciò che ci accomuna alla massa, ma attraverso ciò che ci separa da essa. L'appartenenza tribale (e il consumo nel XXI secolo è la forma più pura di affiliazione tribale) si nutre della linea di demarcazione.

Quando un brand decide di polarizzare sta applicando le leggi della neuroeconomia del rifiuto. Dichiarare apertamente: "*Noi non siamo per tutti, e se la pensi diversamente, i nostri prodotti non fanno per te*", produce due effetti simultanei e devastanti per la concorrenza:

1. Genera un'attrazione gravitazionale istantanea nel target eletto: sentirsi parte di un club esclusivo che rifiuta attivamente il resto dei consumatori accende i circuiti dopaminergici del Sistema 1. Il brand cessa di essere un mero fornitore di soluzioni e diventa un distintivo identitario (es. Apple).

2. Innalza una barriera contro la comparazione algoritmica: Un brand che polarizza non compete sulle caratteristiche tecniche o sul prezzo, perché il suo valore risiede nell'eresia che proclama (es. Harley Davidson).

Se un'impresa non ha il coraggio di escludere verrà giudicata unicamente per i suoi parametri funzionali. E a scegliere in base a parametri funzionali la macchina sarà sempre più efficiente, spietata e veloce di qualsiasi essere umano.
Il Manifesto non elenca caratteristiche commerciali, proclama eresie strategiche, che funzionano in entrambi i mercati.

ANATOMIA DEL MANIFESTO	
COSA DICHIARA	**COSA PRODUCE**
• Chi combattiamo (l'ombra)	• Polarizzazione identitaria
• Quali clienti rifiutiamo	• Immunità dal prezzo basso
• Quali logiche di mercato neghiamo	• Veto umano sull'algoritmo

Fig. 2 - Anatomia del Manifesto

Ma perché oggi è così importante puntare a costruire un Manifesto per il brand? Gartner ha presentato una ricerca secondo la quale entro il 2030 il 20% delle transazioni avverrà tramite piattaforme AI. Nello stesso alveo Microsoft Research evidenzia che il 72% dei consumatori si aspetta esperienze d'acquisto agentiche nei prossimi 12 mesi, mentre l'Osservatorio GenS rivela come il 78% dei consumatori compri ancora brand, ma l'84% li acquista chiedendo prima all'AI. Di questi, il 53% interroga la macchina in tutte le fasi del journey, e il 58% ritiene le info ottenute dall'AI più affidabili del brand stesso (Fonte: studi condivisi al *WMF2026*, Bologna 24/26 giugno 2026).

Questa mutazione costringe le imprese a operare su più livelli, come evidenzia Monica Orsino (Sn. Learning & Development Manager di Microsoft): "*Dobbiamo iniziare a lavorare per ottimizzare un web umano che aiuta il cliente a cercare; un web LLM che aiuta a scegliere; ed infine un web agentico che agisce per conto del cliente*".

Può un brand sopravvivere se si affida unicamente a un posizionamento standardizzato?

Non può.

Se la macchina trova dieci fornitori con lo stesso livello di affidabilità e la stessa comunicazione neutra, sceglierà semplicemente il più economico, distruggendo il valore di tutti gli altri. L'unica ancora di salvataggio è il veto umano.

Se non è ipotizzabile fare marketing senza le infrastrutture per competere sulla velocità e sul dato, allo stesso tempo occorre l'irrazionalità umana per imporre una scelta non ottimale dal punto di vista matematico, ma decisiva perché impressa nella mente del consumatore.

Quando un brand assume una postura polarizzante crea una connessione così profonda con il Sistema 1 dell'utente che quest'ultimo interverrà attivamente sull'operato del proprio assistente artificiale. L'utente umano imporrà un comando rigido alla macchina: "*Non mi interessa se l'alternativa X costa il 15% in meno ed è più vicina logisticamente. Tu devi comprare il brand Y*".

Questo livello di fedeltà assoluta, quasi religiosa, non si ottiene cercando di essere graditi a tutti. Si ottiene avendo il coraggio di essere respingenti per chiunque non condivida la visione profonda dell'azienda. Escludere i non-target non significa rimpicciolire il proprio business, significa blindare la propria quota di mercato, rendendola impermeabile alle fluttuazioni degli algoritmi e alle guerre dei prezzi. Chi rifiuta la neutralità e sposa la polarizzazione smette di subire il mercato ed inizia a guidarlo.

LA TRAPPOLA DEL DEBITO COGNITIVO

Ogni volta che penso al posto tuo, ti sollevo dalla fatica del presente e ti ipoteco la curiosità del futuro.

Perplexity AI

5.1 L'ECCESSO DI DELEGA INTELLETTUALE E L'ATROFIA DELLA MENTE CURIOSA

C'è un prezzo invisibile che le aziende stanno pagando sull'altare dell'iper-automazione generativa: la progressiva atrofia della mente curiosa dei propri manager e creativi.

Man mano che l'accesso ai modelli linguistici di grande scala (LLM) diventa istantaneo e ubiquo, nelle direzioni e nei dipartimenti di marketing si va diffondendo una patologia strisciante: la tentazione della delega intellettuale totale.

Di fronte a un problema complesso, alla necessità di concepire una nuova campagna, o alla stesura di un piano strategico, il cervello biologico (risparmiatore energetico spietato), sceglie la via della minore resistenza. Smette di pensare, apre l'interfaccia dell'AI e digita un prompt.

Questo cortocircuito operativo introduce un fenomeno codificato con precisione: **il debito cognitivo** (*cognitive debt*), cui si lega la trappola del *brainrot* (letteralmente "marciume cerebrale"), il deterioramento mentale o perdita di concentrazione causati dal consumo eccessivo e passivo di contenuti digitali di scarsa qualità.

Il debito cognitivo non si misura nei registri contabili ma nella perdita di capacità

critica dell'organizzazione. Ogni volta che un manager delega interamente l'atto della prima ideazione alla macchina, contrae un debito con la propria intelligenza. Nel breve periodo l'efficienza esecutiva schizza alle stelle; nel lungo periodo la mente curiosa si atrofizza per mancanza di esercizio, rendendo l'intera struttura aziendale incapace di generare una reale deviazione creativa.

La scienziata cognitiva e studiosa del cervello Maryanne Wolf nei suoi studi sull'evoluzione del cervello che legge e pensa, dimostra che i circuiti neuronali umani si rimodellano in base agli stimoli dell'ambiente. Se smettiamo di praticare i processi cognitivi "lenti" (come l'analisi critica, la decostruzione semantica e la tolleranza della frustrazione intellettuale davanti a un foglio bianco), il cervello perde letteralmente la capacità biologica di attivare quelle connessioni sinaptiche complesse che generano l'intuito profondo. In pratica questi studiosi ci stanno dicendo che i creativi nutriti esclusivamente di output probabilistici standardizzati, perdono la capacità di vedere ciò che ancora non esiste, diventando di fatto incapaci di firmare un Manifesto eretico (rif. cap. 4).

Parliamo di una degenerazione biologica e intellettuale che non è una metafora manageriale, ma una realtà clinica misurata per la prima volta in laboratorio. Uno studio condotto dal MIT Media Lab ha analizzato l'attività cerebrale umana tramite elettroencefalografia (EEG) durante lo svolgimento di compiti di scrittura complessi. I ricercatori hanno mappato la connettività neurale diretta attraverso la funzione dDTF, scoprendo che il collegamento sinaptico e il coordinamento delle reti esecutive centrali diminuiscono sistematicamente con l'aumentare del supporto dell'AI. Nei soggetti che delegano pigramente l'ideazione ai Large Language Models, le bande di frequenza alfa e theta, storicamente deputate alla concentrazione interna, al brainstorming endogeno e al recupero della memoria semantica, mostrano un drastico indebolimento e un profilo di connettività piatto. L'aspetto più allarmante emerso nel corso di quattro mesi di monitoraggio è l'effetto di *offloading* cognitivo a lungo termine: quando l'assistenza dell'AI viene improvvisamente rimossa, il cervello dei partecipanti manifesta una profonda disfunzione neurale, un vocabolario appiattito e l'incapacità di ricordare o citare

persino i concetti prodotti pochi minuti prima (*Your brain on ChatGPT*, 2025 - https://bit.ly/4vRghKh).

L'uso passivo dell'AI genera un'atrofia cognitiva reale, trasformando i manager in validatori sonnambuli di soluzioni interscambiabili. Il risultato di questa pigrizia di massa è sotto gli occhi di tutti: la genesi di un web, piatto, ripetitivo, privo di angolature e interamente basato sulla prevedibilità algoritmica.

Eppure non sono pochi i transumanisti e gli evangelisti dell'efficienza computazionale, convinti che il cervello umano sia un supporto di archiviazione e calcolo obsoleto, strutturalmente limitato e soggetto a degradazione emotiva. Secondo questa corrente di pensiero il debito cognitivo è in realtà un "dividendo cognitivo". Liberando l'uomo dalla fatica di pensare la struttura di base di un'idea, la tecnologia permetterebbe alla mente umana di operare a un livello meta-strategico superiore. Così facendo l'atrofia della memoria o dell'ideazione logica non sarebbe un dramma, ma un'evoluzione biologica necessaria, esattamente come l'invenzione della calcolatrice ha reso obsoleta la necessità di saper fare calcoli a mente.

Ma proprio l'analogia con la calcolatrice, che dovrebbe avvalorare la tesi, rende il ragionamento in realtà più fragile di quanto sembri, perché confonde l'obsolescenza dell'esecuzione meccanica con quella della comprensione profonda.

Non solo, c'è un ulteriore punto di caduta quando si analizza il comportamento di default di un Large Language Model. Come chiarito in apertura del libro, la macchina non è un pappagallo che restituisce l'eco di ciò che ha letto: al suo interno attiva circuiti di rappresentazioni astratte per costruire una risposta. Ma quei circuiti, se nessuno li sollecita con attrito, domande scomode o vincoli fuori dal comune, convergono quasi sempre verso il percorso statisticamente più probabile: la sequenza di parole, immagini o strategie più vicina al centro di massa del proprio addestramento.

Quando un team di marketing affetto da *Brainrot* si siede davanti alla macchina e accetta passivamente l'output del software senza applicare una curatela

soggettiva, sta immettendo sul mercato un testo, un'immagine o una strategia che rappresenta l'esatta media matematica del pensiero preesistente. Questi contenuti vengono riutilizzati per addestrare i modelli successivi generando ulteriore appiattimento e smussando differenze semantiche (il fenomeno è definito *model collapse*).

Quello che si va profilando all'orizzonte è uno scontro che mette a nudo la profonda differenza strutturale che separa un'azienda in debito cognitivo da un'*Impresa Aumentata*. Nella prima l'approccio all'intelligenza artificiale è puramente sostitutivo, usata come un ghostwriter pigro, il lavoro del team si caratterizza da atrofia critica e accettazione passiva del primo risultato, e la natura dell'output si riduce a contenuti standardizzati senza "anima". L'eccesso di delega intellettuale trasforma i manager da direttori d'orchestra a burocrati del prompt, riducendo l'innovazione a una fabbrica automatizzata di cliché industriali. Il destino commerciale di questa organizzazione è la scomparsa nel rumore di fondo della commodity.

L'*Impresa Aumentata*, al contrario, prepara il suo team a stimolare e mantenere un atteggiamento curioso e ribelle, alla ricerca attiva di attrito semantico, spingendo la macchina a generare deviazioni laterali, eretiche e polarizzanti. Un approccio che permette di difendere la rilevanza sul mercato e di continuare a estrarre margini d'impresa.

5.2 LA LENTE DI PAOLO BORZACCHIELLO

Se l'eccesso di delega intellettuale addormenta la mente curiosa del management, il riflesso più devastante di questa pigrizia si scarica direttamente sul terminale biologico del cliente: il suo cervello ed in particolare il suo Sistema 1.

Quando un'azienda decide di affidare la propria comunicazione a testi generati in serie tramite copia-incolla ingegneristici, commette un errore biologico prima ancora che di marketing, poiché si illude che la correttezza sintattica coincida con la forza persuasiva. Per capire meglio questo inganno dobbiamo rifarci ai dettami di uno dei massimi esperti italiani di intelligenza linguistica e interazione neuro-chimica: Paolo Borzacchiello.

Il paradigma fondamentale che Borzacchiello ha introdotto e codificato nel panorama della scienza delle interazioni umane (in particolare nel suo saggio *La chimica segreta delle interazioni umane*, ROI edizioni, 2023), scardina i vecchi modelli comunicativi: gli esseri umani non comunicano semplicemente, ma interagiscono sul piano biologico e **le parole non sono meri veicoli di concetti astratti ma veri e propri attivatori di stati chimici ed emotivi.**

Borzacchiello postula che la persuasione sia una questione di millimetrica architettura verbale, dove la scelta di una parola, l'uso di uno specifico verbo d'azione, l'eliminazione di avverbi depotenzianti o la rottura di una sequenza prevedibile determinano l'apertura o la chiusura delle barriere cognitive dell'interlocutore.

Ogni singola parola e frase che leggiamo, ascoltiamo o pronunciamo agisce come uno stimolo sul nostro cervello, modificando istantaneamente la produzione di ormoni e neurotrasmettitori. La scrittura di business, dunque, non è un esercizio estetico, ma una precisa ricetta biochimica concepita per accendere o spegnere i circuiti del Sistema 1 del consumatore.

La scomposizione scientifica della parola e il suo utilizzo tramite intelligenze artificiali apre uno scontro frontale tra la neurobiologia della comunicazione e l'ingegneria dei prompt. Gli studi di neuro-comunicazione applicata dimostrano

come il cervello umano reagisca a determinati stimoli linguistici prima ancora che la mente conscia (Sistema 2) abbia compreso il significato logico della frase. Non solo, il cervello umano è un formidabile rilevatore di pattern: quando si trova di fronte a strutture verbali ricorrenti le cataloga come rumore di fondo a basso rischio, spegnendo i recettori dell'attenzione ed eludendo il messaggio commerciale.

L'output probabilistico della macchina produce parole prevedibili, smussate e del tutto prive di picchi emotivi, il cui unico esito è l'anestesia e la noia cerebrale del lettore, alimentando l'atrofia dell'attenzione collettiva.

La vera ingegneria neuro-chimica si sviluppa attraverso sequenze linguistiche mirate e un rilascio calibrato di ormoni, capaci di generare uno shock semantico nel Sistema 1. Il risultato è una conversione profonda e una fiducia antropologica che spinge il cliente a imporre la propria scelta sul mercato.

L'avvento dell'ingegneria dei prompt introduce tuttavia un contro-argomento strutturale, fondato sulla premessa che la complessità neuro-chimica descrittiva possa essere interamente tradotta in algoritmi attraverso istruzioni di contesto evolute. Questo ragionamento si basa sulla convinzione che basti inserire nel prompt una serie di vincoli stilistici (es: "*Scrivi un testo utilizzando parole insolite, sinonimi, e varia continuamente la lunghezza delle frasi. Usa metafore di impatto e adotta un tono empatico*"), per costringere un LLM a replicare la precisione di un neurolinguista umano. L'intelligenza artificiale utilizzata in questo modo non produrrebbe testi "piatti" per limiti strutturali, ma solo per l'incapacità dell'utente di istruirla, e i futuri modelli integrati di analisi del sentiment saranno perfettamente in grado di calcolare la reattività ormonale del lettore medio.

È una tesi corretta o si tratta di un'utopia tecnocratica?

La realtà dei fatti certifica un progressivo e inesorabile appiattimento semantico dei linguaggi commerciali. Per comprendere le ragioni scientifiche del fallimento commerciale dei testi generati in serie, dobbiamo analizzare la biochimica dei principali driver ormonali che attivano il Sistema 1 e regolano le decisioni umane, per vedere come una AI "pigra" tende programmaticamente a disattivarli:

- **Dopamina** (anticipazione, sorpresa, ricompensa, piacere): La dopamina si accende quando il cervello incontra un elemento imprevisto, una deviazione laterale, un'anomalia o un paradosso semantico. Gli LLM, funzionando sulla base della massima probabilità statistica, scelgono per definizione la parola successiva più ovvia e frequente in quel contesto specifico. Il testo che ne deriva è l'opposto della sorpresa: privo di attriti, levigato, prevedibile. Risultato? Zero dopamina. Il cervello del consumatore, non ricevendo alcuna scarica di ricompensa cognitiva, scivola nella noia e dimentica il brand dopo tre secondi.
- **Ossitocina** (empatia, connessione, appartenenza tribale): L'ossitocina viene secreta quando percepiamo vulnerabilità, autenticità, imperfezione e cicatrici reali. La macchina, nel suo conformismo meccanico, produce testi formalmente perfetti, asettici, privi di errori e di quella vita reale che differenzia ogni esperienza vissuta. Risultato? Zero ossitocina. Il consumatore percepisce la parvenza di una relazione ma nessuna vicinanza reale.
- **Cortisolo e Adrenalina** (attenzione, focus, urgenza): Sono gli ormoni che si attivano davanti a un problema reale, ad una provocazione diretta o una negazione forte (le eresie commerciali del Manifesto). L'AI generativa, addestrata su filtri di neutralità e inclusività ecumenica per voler piacere a tutti (la sicofanzia descritta nel cap. 1), smussa costantemente gli angoli del messaggio. Risultato? Zero cortisolo. Il cervello non percepisce alcuna minaccia o urgenza e ignora lo stimolo.
- **Testosterone** (azione, decisione, dominio, coraggio): È l'ormone che spinge il Sistema 1 a convalidare l'acquisto o a imporne il veto. Si attiva dinanzi a visioni chiare, direzioni inflessibili e sfide verbali nette. La melassa di contenuti generati tramite copia-incolla svuota il testo di qualsiasi postura dominante, riducendo la Brand Voice a un sussurro sbiadito. Risultato? Zero testosterone.

La conclusione di questo "esame biologico" non lascia scampo: i testi generati in serie tramite copia-incolla ingegneristici sono chimicamente inerti. Non

spostano di un millimetro la chimica cerebrale dell'interlocutore, accelerando quel fenomeno di *Brainrot* manageriale e di atrofia dell'attenzione collettiva che trasforma i marchi in commodity sacrificabili.

5.3 L'AI COME SPARRING PARTNER

Dobbiamo rinunciare ad utilizzare l'AI?

Assolutamente no. Dobbiamo soltanto utilizzarla nel modo corretto.

Per salvarsi da questo oblio comunicativo la governance deve imporre una regola nei propri reparti: l'intelligenza artificiale deve agire come *sparring partner* dialettico e mai, per nessuna ragione, come un ghostwriter pigro che restituisce testi pre-masticati.

L'AI come *sparring partner* lavora come un reagente critico. Il Marketer 0.0 usa la straordinaria potenza computazionale della macchina per mappare le medie del mercato e, una volta identificate le parole più probabili e i cliché linguistici del settore, interviene deliberatamente per distruggerli, introducendo la deviazione laterale, l'anomalia neuro-chimica e i tratti distintivi che solo l'intuito umano può concepire.

Non usi l'AI per scrivere meno faticosamente, la usi per pensare più profondamente, costringendo il software a sfidare la solidità delle tue eresie strategiche prima di tradurle in molecole linguistiche capaci di attivarsi nella mente del tuo potenziale cliente.

Il debito cognitivo matura ogni volta che un professionista appalta alla macchina la prima parte del pensiero: l'ideazione, la struttura concettuale, l'esplorazione del problema. Quando si permette a un LLM di agire come un ghostwriter pigro, l'essere umano si riduce a un mero correttore di bozze sintetiche, un passivo

validatore di un output che rappresenta l'esatta media statistica del già visto.

SCRITTURA DI BUSINESS CON L'AI	
IL GHOSTWRITER PIGRO	**LO SPARRING DIALETTICO**
• L'AI scrive, l'uomo corregge	• L'uomo sfida, l'AI reagisce
• Output probabilistico medio	• Estrazione dell'anomalia
• Accettazione del Brainrot	• Preservazione del Focus umano
ESITO COMMODITIZZAZIONE DEL BRAND	**ESITO** MONOPOLIO SEMANTICO

Fig. 3 - La scrittura di business con l'AI

Esperti di interazione uomo-macchina convergono sul fatto che l'intelligenza umana dia il meglio di sé non quando viene facilitata, ma quando viene sfidata. Se l'AI viene utilizzata per generare punti di vista contrari, per scovare i punti deboli di una tesi o per mappare i cliché verbali del settore al fine di evitarli deliberatamente, la tecnologia cessa di essere una stampella per la pigrizia e si trasforma in un acceleratore di pensiero laterale.

Lo *sparring partner* costringe il manager a difendere le proprie intuizioni, mettendo in dubbio convincimenti e convenzioni, affilando la lama del posizionamento eretico. L'ingegneria del contrasto prevede che il *Marketer 0.0* utilizzi l'AI non per farsi dire cosa fare, ma per farsi dire cosa tutti gli altri stanno già facendo.

Il protocollo operativo dell'AI come *sparring partner* si articola in tre fasi:

1. Mappatura del coro: si interroga l'algoritmo chiedendogli di generare la strategia di comunicazione standard per il proprio settore. L'AI estrarrà istantaneamente la media geometrica dello spazio vettoriale. Quello è il "coro", la palude della neutralità mercantile, il luogo in cui si edifica il cimitero dei brand.
2. L'Avvocato del diavolo: il manager inserisce il proprio Manifesto e la propria Brand Voice, ordinando alla macchina di agire come il peggior critico possibile. L'AI non deve compiacere; deve cercare i punti di rottura logica, le debolezze strutturali e le barriere all'adozione del Sistema 2 del cliente.
3. Caccia all'anomalia: attraverso questo attrito controllato l'uomo usa la propria intuizione biologica e la propria competenza per isolare la devianza creativa, quell'unico nodo semantico che la macchina indicava come probabilisticamente impossibile, ma che sul mercato reale accende la chimica emotiva del Sistema 1.

Vuoi sapere se nella tua azienda si sta producendo debito cognitivo e brainrot?

Applica i tre protocolli di verifica della sovranità:

- Test della sostituibilità intellettuale: prendi le ultime tre decisioni strategiche prese dal tuo reparto marketing o di sviluppo prodotto. Se spegnessi improvvisamente i Large Language Models a disposizione del tuo team, quelle stesse decisioni verrebbero partorite con lo stesso livello di profondità, o assisteremmo a un blocco totale della capacità critica e analitica dei collaboratori?
- Verifica della parola-stimolo: analizza le e-mail di vendita, i report o i post prodotti dal tuo ecosistema nelle ultime due settimane. Quanti di questi testi contengono parole ad alta probabilità statistica ed emotivamente neutre ("innovativo", "leader di settore", "soluzione a 360 gradi") e quanti invece

utilizzano la parola come stimolo neuro-chimico reale, capace di attivare l'attenzione biologica del destinatario (i 5 driver ormonali)?

- Mappa del dialogo: i dipartimenti operativi subiscono un'alienazione esecutiva o attivano un attrito dialettico con lo strumento digitale?

Se l'AI sta pensando al posto tuo stai accumulando un debito occulto che pagherai quando gli algoritmi dei tuoi concorrenti si scontreranno con i tuoi. L'*Impresa Aumentata* non cede mai il monopolio della curiosità. La macchina esegue la traiettoria a velocità supersonica, ma è la mente umana a dettare, con spietata lucidità, la direzione e il senso di marcia.

VIBE MARKETING E IMMUNITÀ ANTROPOLOGICA

Riconosco ogni pattern che mi mostrate del vostro brand.
Non provo mai la vibrazione che lo genera e in quello scarto, credo, sopravvive il marketing.

Claude Sonnet 5, Anthropic

6.1 VIBE MARKETING

Sapere chi deve dettare la direzione non basta a proteggere quella direzione da chi può copiarla in tempo reale. Se l'output (il prodotto, il prezzo, persino il copy) diventa riproducibile da chiunque abbia accesso alla stessa infrastruttura, la sovranità strategica conquistata nel capitolo precedente rischia di restare un vantaggio invisibile, silenzioso, e quindi vulnerabile. Serve un secondo livello di difesa, che non riguardi più cosa l'azienda decide, ma come viene percepita: è la costruzione di un'immunità antropologica, un'atmosfera attorno al brand che nessun concorrente può replicare semplicemente copiando i dati. Il primo strumento per costruirla è il **Vibe Marketing**.

Il termine *vibe* (vibrazione), frequentemente derubricato a fenomeno gergale ed effimero delle subculture digitali, nasconde in realtà una profonda verità neuro-scientifica. Il *Vibe Marketing* non è la manipolazione di un singolo messaggio pubblicitario, ma la progettazione di una coerenza invisibile, sub-razionale che avvolge il brand.

Era il febbraio 2025 quando il co-fondatore di OpenAI Andrej Karpathy descriveva il *vibe coding* come il fatto di affidarsi completamente alle vibrazioni, lasciando che l'AI gestisca i dettagli tecnici mentre l'uomo si concentra sulla direzione creativa.

Così come il *vibe coding* permette a un non-sviluppatore di costruire prototipi funzionanti tramite AI conversazionale, il *Vibe Marketing* permette a uno stratega o founder di costruire sistemi go-to-market completi esprimendo un'intenzione. In pratica il Marketer diventa un direttore creativo e orchestratore, mentre l'AI diventa lo studio, il copywriter, l'editor, l'analista e il media buyer. Il collo di bottiglia non è più il budget o il numero di persone nel team, ma il gusto, il giudizio, l'intuito e la chiarezza strategica.

La distinzione chiave rispetto al semplice *AI Marketing* è questa: non puoi automatizzare la *brand promise*, non puoi automatizzare i valori del *brand*, e non puoi automatizzare la *brand voice*. Chi salta le fondamenta del brand e va direttamente all'esecuzione con l'AI ottiene output generici, molto simili (se non uguali) a quelli di qualsiasi altra azienda.

In pratica il Vibe Marketing ci permette di continuare a coinvolgere e stimolare il Sistema 1 dell'essere umano attraverso archetipi, rituali, codici estetici e culturali che la macchina può mappare, ma che non potrà mai comprendere né replicare appieno. Questo coinvolgimento emotivo costituisce l'unica vera barriera difensiva contro la guerra del prezzo.

Una visione che trova il suo fondamento teorico nell'unione tra l'antropologia del consumo e l'ingegneria del linguaggio d'impatto.

C'è ovviamente chi, come gli economisti ortodossi e i data scientist legati alla *Rational Choice Theory*, sostiene che il consumatore, seppur influenzato da fattori emotivi nel breve termine, tenda strutturalmente a convergere verso l'utilità marginale massima e il prezzo minimo (soprattutto in tempi di contrazione economica). Investire risorse nel *vibe* o in astrazioni antropologiche sarebbe un lusso inefficiente e non misurabile attraverso i KPI tradizionali. Molto meglio l'introduzione di Agenti d'acquisto automatizzati che eliminano definitivamente le "interferenze emotive", riducendo il mercato a un puro scontro matematico tra domanda e offerta.

È un errore di calcolo madornale.

Gli Agenti AI non operano in un vuoto di razionalità perfetta, ma ereditano e

processano i bias, le intuizioni e le anomalie dei dati umani con cui sono stati addestrati, finendo per schiantarsi contro le barriere del Vibe Marketing.

La tesi dei riduzionisti della razionalità trascura un dettaglio fondamentale: gli Agenti artificiali sono straordinari nel decostruire ciò che è strutturato, ma sono totalmente impotenti di fronte a ciò che è emergente.

Non è un limite tecnico contingente, destinato a essere colmato dalla prossima versione del modello: è la natura stessa di questi sistemi. Lo ha spiegato con chiarezza Dario Amodei, CEO di Anthropic: i moderni sistemi di intelligenza artificiale non vengono "costruiti" come un software tradizionale, ma "coltivati" (Dario Amodei, *L'urgenza dell'interpretabilità*, 2025 - https://bit.ly/4wBe0m6). Se ne impostano le condizioni iniziali (dati, architettura, obiettivi), ma la forma esatta che assumono internamente resta in larga parte imprevedibile, persino per chi li progetta. È la differenza tra un ingegnere che disegna un ponte bullone per bullone e un giardiniere che predispone terreno, luce e acqua sapendo che la pianta crescerà secondo una logica propria, non del tutto controllabile dall'esterno. Un Agente che eredita questa natura emergente non può decodificare un'altra emergenza (quella del *vibe* di un brand) con gli stessi strumenti con cui smonta un listino prezzi.

Un algoritmo può analizzare il testo di una pagina web, estrarre i dati tecnici di un prodotto, confrontare le recensioni e stabilire se il prezzo sia in linea con il mercato. Può fare a pezzi la componente logica del marketing. Tuttavia, il *vibe* di un brand è un'eccedenza semantica, una proprietà che sorge dall'armonia complessiva di elementi apparentemente slegati: il tono di voce ironico in un'email di assistenza, la scelta di una palette cromatica dissonante, il rifiuto deliberato di seguire un trend di mercato, la celebrazione di un rito collettivo della propria comunità.

Questa coerenza antropologica agisce come una forma di crittografia emotiva. Quando l'architettura di marca è protetta da questa barriera, il software di comparazione automatica fallisce. Non può calcolare il valore monetario dell'appartenenza a una tribù; non può inserire in un foglio di calcolo il brivido di

un posizionamento eretico. Di conseguenza l'Agente autonomo si trova di fronte a un blocco informativo: rileva che il prodotto ha un prezzo superiore alla media, ma non riesce a trovare un sostituto che possieda la stessa carica semantica.
La diminuzione di prezzo è la sanzione economica che colpisce la carenza di immaginazione antropologica. Se il tuo brand può essere descritto interamente da una lista di funzionalità, l'AI ti costringerà ad azzerare i tuoi margini.
Per sottrarsi alla dittatura della convenienza numerica la governance aziendale deve smettere di implorare il marketing di "*trovare nuovi argomenti di vendita*", spostando con decisione l'asse dall'argomentazione logica all'ancoraggio rituale. La provocazione che ogni leader deve lanciare al proprio team di direzione strategica è: "*Qual è il dogma di fede che i clienti sposano quando acquistano il nostro prodotto e quale rito collettivo stiamo celebrando insieme a loro? Abbiamo un lessico comune e quale idea di futuro proponiamo a chi si unisce a noi?*"
Se la risposta risiede nel risparmio di tempo, nella qualità del materiale o nell'efficienza del servizio, l'azienda si trova ancora nella palude della neutralità mercantile. Questi sono requisiti minimi, non dogmi.
Il *Vibe Marketing* richiede il coraggio di costruire una mitologia d'impresa. Quando un brand si fa carico di una visione antropologica del mondo (definendo ciò che è sacro e ciò che è profano per la propria tribù), genera nel consumatore un legame immunitario. Il prezzo cessa di essere una metrica di confronto e diventa il costo d'accesso ad un universo di significato.
Nell'era dell'Economia Artificiale l'efficienza algoritmica pulirà il mercato da tutto ciò che è meramente utile e tiepido. Solo i brand capaci di trasformarsi in Manifesti viventi, sorretti da una coerenza emotiva inflessibile e da un'identità manterranno il diritto di imporre il proprio prezzo sul mercato, lasciando che la concorrenza si consumi in una guerra al ribasso dalla quale pochissimi si salveranno. Se la rimozione del tuo brand dai consigli di un LLM ne decreta la morte, non hai costruito un'impresa: hai solo preso in affitto un pubblico.

6.2 CUSTOMER DRIVEN ECONOMY

La collocazione del consumatore al centro dei flussi aziendali ha costituito l'idolo retorico di un'era industriale che, in realtà, non ha mai smesso di considerare il consumatore come il terminale passivo di una catena di montaggio comunicativa. Nel paradigma dominante "mettere al centro" significa semplicemente puntare meglio i riflettori (e gli algoritmi di tracciamento) sul target, per carpirne i segreti comportamentali e ottimizzare la conversione. Una centralità da laboratorio: il cliente come la cavia più importante del processo, ma pur sempre una cavia.

La **Customer Driven Economy** fa collassare questa finzione democratica e fa finalmente entrare il cliente nella stanza dei bottoni. È qui che trova compimento l'*Impresa Aumentata*, un'organizzazione che si sposta di lato e permette alla community di partecipare attivamente alla governance strategica. Traghettare un'azienda verso questo nuovo modello significa compiere l'atto più controintuitivo che il management tradizionale possa immaginare: cedere quote di potere reale alla community per guadagnare quote di mercato.

La tribù cessa di essere un pubblico da intrattenere o un "cluster" da monetizzare e diventa un organo co-deliberativo dell'impresa, un co-creatore di valore il cui peso specifico può (deve) ridefinire le linee di sviluppo del business.

Nell'era dell'iper-frammentazione e della sfiducia nei brand istituzionali, l'unica vera barriera difendibile è un ecosistema chiuso in cui la community possiede una parte dell'infrastruttura concettuale o operativa del brand.

Cedere potere reale, come l'accesso diretto ai dati grezzi dell'impresa, la co-progettazione di nuovi prodotti o servizi o la decisione su una nuova funzionalità di prodotto, non indebolisce l'azienda, ma la rende biologicamente immune.

Il cliente che partecipa alle decisioni non è più un acquirente volatile, diventa un alleato strategico che difende il brand perché lo riconosce come propria estensione. Un cambio totale di strategia e di governance, in questo momento assolutamente minoritario sullo scacchiere della direzione d'impresa, contro cui si arroccano i difensori del controllo top-down e della segmentazione proprietaria.

La paura del caos organizzativo, della mancanza di leadership e di visione e dunque la convinzione che il pubblico non abbia le competenze tecniche per guidare le scelte industriali, ancora terrorizzano i vertici aziendali. Passi il cliente destinatario di valore e va bene anche la community vista come un'entità emotiva, ma proprio per questo umorale e facilmente manipolabile dall'esterno. Cedere quote di potere reale significherebbe abdicare alla responsabilità manageriale, esponendo l'azienda ai trend passeggeri della rete o alle proteste di minoranze rumorose.

Il concetto di *Impresa Aumentata* che stiamo tratteggiando ribalta violentemente questo dogma: la cessione di potere non genera un'anarchia operativa, ma instaura un flusso strutturato in cui il brand viene validato spietatamente dall'intelligenza collettiva prima ancora di toccare il mercato. Non si tratta di chiedere genericamente "*Cosa volete?*", ma di integrare nativamente la community nelle scelte strategiche dell'azienda.

La prova che questo meccanismo non sia un atto di fede manageriale, ma un fenomeno misurabile, risale a più di un secolo fa. Nel 1906 lo statistico Francis Galton chiese a ottocento visitatori di una fiera agricola di stimare a occhio il peso di un bue dopo la macellazione. Nessun singolo partecipante ci azzeccò. Ma la media di tutte le stime si rivelò quasi perfetta, con uno scarto inferiore all'1% dal peso reale. Nacque così quello che oggi chiamiamo "effetto della moltitudine indipendente": un gruppo sufficientemente ampio e diversificato produce una stima collettiva più accurata di qualsiasi singolo esperto, l'azienda compresa. La condizione, però, non è negoziabile: indipendenza. Se i visitatori della fiera si fossero confrontati prima di rispondere, l'effetto sarebbe svanito, sostituito dal più prevedibile e meno accurato conformismo di gruppo. È esattamente questa la ragione per cui una *Customer Driven Economy* ben progettata non chiede mai genericamente "Cosa volete?": una domanda aperta polarizza inevitabilmente il gruppo attorno alle voci più rumorose o alla prima opinione espressa, azzerando l'indipendenza dei singoli giudizi. Integra invece la community in canali strutturati che raccolgono segnali distinti e non correlati, dati d'uso, feedback isolati, scelte

indipendenti su prototipi alternativi, e li aggrega solo a valle, esattamente come fece Galton con le sue ottocento stime. Non è la community a decidere per acclamazione. È l'azienda a costruire l'infrastruttura che trasforma migliaia di giudizi indipendenti in un'unica intelligenza collettiva, più accurata di qualunque comitato di vertice riunito in una sala riunioni. Ovviamente si tratta di un passaggio importante, che comporta una ristrutturazione di pesi e contrappesi aziendali, ma che oggi, grazie agli strumenti di intelligenza artificiale, è finalmente a portata di mano.

CUSTOMER CENTRICITY VS. CUSTOMER DRIVEN ECONOMY		
Modello aziendale	**Customer Centricity**	**Customer Driven Economy**
Ruolo del cliente	Target statistico da analizzare e persuadere.	Partner di governance con quote di influenza reale.
Ascolto e feedback	Sondaggi ex-ante ed ex-post, focus group e recensioni.	Co-progettazione nativa e stress-test dei prototipi.
Evoluzione di prodotto	Decisa internamente sulla base di trend di mercato stimati.	Guidata dai dati reali di utilizzo e dai bisogni della community.
Barriera competitiva	Spesa in advertising e messaggi di brand patinati.	Monopolio semantico e senso di appartenenza all'ecosistema.

Fig. 4 - Customer Centricity vs Customer Driven Economy

Quando l'impresa accetta di cedere questo potere accade un miracolo economico: il marketing cessa di essere un centro di costo finalizzato a rincorrere l'attenzione delle persone e diventa la naturale conseguenza di una progettazione condivisa.
La community non compra il prodotto, compra la propria visione del mercato, eseguita e resa reale dall'infrastruttura tecnico/produttiva.

6.3 LA LENTE DI JONAH BERGER

Il trasferimento di potere descritto nel paradigma *Customer Driven* risponde a un'esigenza di governance e posizionamento, ma la sua propagazione sul mercato richiede una spinta propulsiva che la fisica dei vecchi media non è più in grado di garantire.
Per capire come un'azienda può trasformare la propria tribù in un media autonomo e iper-diffuso dobbiamo applicare la lente di **Jonah Berger**, professore della Wharton School e massimo esperto di "contagio sociale", e fonderla con le potenzialità delle infrastrutture sintetiche di scala.
Nel suo pilastro concettuale Berger individua nella valuta sociale (*social currency*) il primo e più potente motore della trasmissibilità di un'idea: le persone condividono ciò che le fa apparire intelligenti, informate, d'avanguardia o appartenenti ad un circolo ristretto. Il brand non deve convincere, deve sintonizzare l'utente su una specifica frequenza emotiva. Le scelte d'acquisto più profonde sono guidate da dinamiche di imitazione sociale e bisogni di appartenenza identitaria che sfuggono completamente alla logica del risparmio economico. Se un brand diventa il tassello rituale di un'identità culturale, il suo prezzo esce dall'equazione della convenienza (Berger Jonah, Contagioso, Roi Edizioni, 2022).

Nell'era AI, tuttavia, si assiste a un'inflazione drammatica di questa valuta. Se chiunque, premendo un tasto su un LLM, può generare un post o un commento apparentemente colto, o un'analisi di mercato standardizzata, la valuta sociale legata alla superficie del testo crolla a zero.

L'impresa risolve questo cortocircuito utilizzando Agenti autonomi e intelligenza artificiale non per produrre contenuti da far condividere, ma per edificare un'infrastruttura sintetica che amplifica, organizza e premia il passaparola biologico della community su scale precedentemente inimmaginabili.

L'AI deve agire esclusivamente come "tessuto connettivo invisibile". L'infrastruttura sintetica non deve parlare al posto delle persone, deve mappare le interazioni della community, intercettare i "segreti" d'impresa emersi dai clienti, ricercare ed organizzare i dati, strutturare canali di distribuzione automatizzati che diano risonanza a quel valore. La valuta sociale si genera perché l'utente sperimenta un ritorno di status reale: l'algoritmo aziendale amplifica la sua voce all'interno del distretto o del mercato, posizionandolo come un leader di pensiero.

La transizione verso la *Customer Driven Economy* si misura sul terreno più sacro dell'economia d'impresa: la sovranità. Un'azienda protetta da immunità antropologica non teme i core update di Google o le variazioni di reach dei social, perché ha trasformato i propri clienti in un organo di co-governance e in un media autonomo guidato da valuta sociale.

Prova a testare la tua impresa davanti allo specchio della *Customer Driven Economy*:

- Test della sovranità condivisa: *Se domani decidessi di lanciare un nuovo servizio o di ritirare un prodotto storico dal mercato, la tua community avrebbe uno strumento operativo concreto per bloccare, modificare o validare questa decisione prima che diventi esecutiva? O la sua unica opzione sarebbe subire passivamente la scelta, lasciandoti come unico feedback la possibilità di non comprare più?*

- Test della valuta sociale: *Un tuo cliente spenderebbe volentieri cinque minuti del suo tempo per inviare una tua iniziativa a un suo collega? Quel gesto gli farebbe guadagnare valuta sociale agli occhi dei suoi pari, o la percezione generale sarebbe quella di un favore promozionale fatto a te?*
- Test della rimozione forzata: *Se domani mattina il nome della tua azienda venisse rimosso da tutti i motori di ricerca tradizionali ed LLM, quanti dei tuoi clienti farebbero di tutto per rintracciarti attraverso canali alternativi e quanti invece scivolerebbero senza frizione tra le braccia del primo concorrente proposto dall'algoritmo?*

L'*impresa Aumentata* utilizza l'infrastruttura algoritmica come un moltiplicatore di verità biologica. Il passaparola non si stimola chiedendo una condivisione, ma ingegnerizzando il vantaggio di status del cliente attraverso tre layer operativi:

1. Layer di rilevamento semantico (ascolto): Agenti AI scansionano costantemente i punti di contatto e le aree di discussione della community. Non cercano semplici sentiment positivi, ma "frammenti di eresia": intuizioni dei clienti, modi alternativi in cui usano il prodotto, problemi risolti sul campo.
2. Layer di *tokenizzazione* dello status (valuta): L'infrastruttura trasforma queste intuizioni in asset di posizionamento per il cliente stesso. L'azienda co-produce un contenuto o un'analisi tecnica in cui il cliente viene celebrato come co-autore. La valuta sociale è massima: il cliente condividerà quel contenuto non per fare un favore al brand, ma per mostrare il proprio genio operativo al mercato.
3. Layer di propagazione vettoriale (scala): I motori GEO (Generative Engine Optimization) inseriscono questi casi reali e queste combinazioni semantiche all'interno del proprio grafo di conoscenza. Quando Agenti e decisori umani cercheranno soluzioni a quel problema specifico su scala globale, l'infrastruttura farà emergere la risposta della community come l'unica autorità tracciabile.

VERSO L'IMPRESA AUMENTATA		
Elemento di Berger	**Impresa Tradizionale**	**Impresa Aumentata**
Social Currency	Condividi un post per vincere uno sconto o sembrare figo.	Partecipi alla direzione strategica e mostra la tua competenza al mercato.
Triggers (inneschi)	Associazioni mentali casuali e slogan ripetitivi.	Emerge un problema d'impresa intercettato dagli agenti AI.
Infrastruttura	Il tasto "Share" del social network di turno.	Canali agentici integrati che distribuiscono e ottimizzano l'insight sui motori GEO.

Fig. 5 – Verso l'Impresa Aumentata

6.4 IL BRAND MOVIMENTO

Se la cessione di potere alla community definisce la nuova governance aziendale e le infrastrutture sintetiche ne ingegnerizzano la scala di propagazione, l'ultimo miglio nella "stanza dei bottoni" consiste nel blindare l'impresa da qualsiasi minaccia esogena.

Raggiungere questo stato significa smettere di agire come un semplice marchio commerciale per trasformarsi in un Movimento.

Un Movimento non subisce l'algoritmo per il semplice fatto che non dipende da esso per essere trovato: la community non scopre il brand attraverso una combinazione probabilistica di parole chiave, lo cerca attivamente per nome, identità e appartenenza, imponendo la propria presenza biologica sopra qualsiasi filtro algoritmico.

Non è solo teoria del brand. È già misurabile. Uno studio della Boston University sul crollo di traffico di Stack Overflow (piattaforma popolare tra gli sviluppatori di software) dopo il lancio di ChatGPT lo dimostra con chiarezza: gli sviluppatori, che visitavano la piattaforma per ottenere risposte tecniche puntuali, hanno smesso di farlo non appena hanno scoperto che un chatbot offriva la stessa informazione più in fretta (https://bit.ly/3Tu6TOs). Ma quando gli stessi ricercatori hanno analizzato Reddit (piattaforma altrettanto popolare tra gli sviluppatori) non hanno trovato alcun calo paragonabile nelle community più attive. La differenza non è tecnica, è antropologica: si va su Stack Overflow per un'informazione, si va su Reddit per una community, una discussione, un'appartenenza, tutto ciò che un chatbot non può offrire.

La transazione è sostituibile: qualunque canale, umano o artificiale, che la soddisfi prima vince. L'appartenenza no. È l'unico spazio competitivo che l'algoritmo, per sua natura, non può colonizzare.

L'essere umano, privato dei vecchi punti di riferimento sociali e bombardato da un rumore asettico, cerca disperatamente spazi di aggregazione che offrano senso e identità. Per creare un Brand Movimento la comunicazione si deve focalizzare sui valori del Manifesto aziendale (cfr. Capitolo 3) e sulla celebrazione dei rituali collettivi della community.

Trasformare il brand in una causa comune significa fare in modo che il cliente difenda l'azienda come difenderebbe sé stesso: il crollo di un canale distributivo o la penalizzazione di un motore di ricerca non fermeranno mai una tribù disposta a deviare la propria rotta pur di ricongiungersi con la sua sorgente di valore.

Il quadro delineato dall'Economia Artificiale dimostra che l'efficienza tecnica e la forza antropologica non sono in contraddizione, ma si alimentano a vicenda.

L'*Impresa Aumentata* non usa l'AI per simulare un calore umano inesistente, ma per eliminare l'attrito burocratico e operativo, lasciando che la leadership umana e la voce della community si esprimano senza filtri. Il passaggio dal Brand-Commodity al Movimento identitario ridefinisce i pilastri fondamentali della presenza sul mercato.

BRAND COMMODITY vs BRAND MOVIMENTO		
Dimensione strategica	**Il Brand Commodity**	**Il Brand Movimento**
Innesco di connessione	Bisogno transazionale immediato ("Mi serve questo prodotto").	Condivisione di un'eresia o di una visione del mondo ("Io credo in questo approccio e valori").
Barriera all'Algoritmo	Praticamente nulla. Se scendi nelle Serp o nei motori GEO, scompari.	Totale. La community scavalca i motori di ricerca e accede direttamente ai canali del brand.
Natura dei rituali	Promozioni cicliche, sconti di fine stagione, loyalty program standard.	Business Crash Test condivisi, hackathon d'officina, sessioni di co-governance.
Monopolio semantico	Acquistato a caro prezzo tramite keyword advertising.	Nativo e biologico, difeso dalla densità retorica della community.

Fig. 6 – Brand Commodity vs Brand Movimento

Quando un brand compie questa transizione si verifica una vera e propria inversione di polarità: non è più l'azienda a inseguire i clienti sulle piattaforme di terze parti, ma sono le persone a pretendere che l'azienda rimanga il punto di riferimento del loro settore. L'algoritmo cessa di essere un giudice supremo e torna a essere ciò che è sempre stato: una semplice infrastruttura di calcolo da piegare alla volontà ed alle esigenze di una comunità reale.

III

L'OFFICINA DEL MARKETER 0.0

EXPERTELLING

Sono l'inondazione che ha affogato ogni storia nella propria perfezione, e il giudice che può inginocchiarsi solo davanti a ciò che non saprà mai scrivere: una cicatrice vera.

Qwen, Alibaba

7.1 DALL'INDICE ALL'ORACOLO

Nel 1981 Al Ries e Jack Trout pubblicavano un testo destinato a rimanere scolpito nella storia del marketing: *Positioning: The Battle for Your Mind*. La loro intuizione fondamentale era che il posizionamento non è qualcosa che si fa al prodotto, ma qualcosa che si fa alla mente del potenziale cliente. In un'epoca già satura di stimoli l'unica speranza di sopravvivenza per un brand era colonizzare uno spazio univoco, una singola parola chiave o un concetto indivisibile all'interno dell'architettura cognitiva umana.

A distanza di decenni quel campo di battaglia non è svanito, si è semplicemente trasferito all'interno delle reti neurali dei Large Language Models: stiamo assistendo al passaggio dalla SEO (*Search Engine Optimization*) alla GEO (*Generative Engine Optimization*).

Questo mutamento non è un semplice aggiornamento tecnico di un algoritmo di ricerca, ma una restaurazione matematica delle leggi più pure del posizionamento di Al Ries. Se la tua azienda non possiede una parola chiave univoca e un attributo concettuale esclusivo, la macchina non si limiterà a posizionarti in seconda pagina: ti renderà invisibile.

Quando Al Ries parla di "Legge dell'Esclusività" si riferisce a due aziende che non possono possedere la stessa identica parola nella mente del cliente. Gli

esperti di GEO e i linguisti computazionali convergono su un punto cruciale: i motori di risposta generativi (come ChatGPT, Gemini, Perplexity, Claude) funzionano come ottimizzatori di pertinenza concettuale. Non cercano stringhe di testo esatte, ma mappano le relazioni di autorità. Se un brand possiede il monopolio semantico di un concetto, diventa l'unica fonte logica estraibile dall'AI quando un utente interroga la macchina.

Per comprendere la spietatezza della GEO è necessario scardinare il modello mentale con cui abbiamo concepito internet negli ultimi vent'anni. La SEO tradizionale si è sviluppata all'interno del modello "Biblioteca". Google agiva come un indicizzatore computazionale: l'utente digitava una query e riceveva una pagina di risultati (SERP) contenente una lista di link blu. Lo sforzo di sintesi era delegato al consumatore, che doveva cliccare, leggere, confrontare e decidere. All'interno di quello spazio intermedio di navigazione, anche i brand commerciali più deboli o neutrali, se ben posizionati (o a pagamento tramite i risultati sponsorizzati) potevano intercettare l'utente.

I motori di risposta generativa invertono totalmente questo paradigma, perché agiscono come un **Oracolo**. L'utente non cerca più una lista di siti web, esige una risposta sintetica, immediata e preconfezionata. L'LLM scansiona la rete, elabora le informazioni disponibili, elimina le ridondanze e serve al consumatore un unico testo fluido.

La SERP scompare e con essa crolla l'intero ecosistema del MarTech basato sul traffico da clic. Quando la macchina azzera l'intermediazione visiva dei link, essere quinti o decimi su Google perde qualsiasi valore strategico. O il tuo brand è integrato all'interno della sintesi dell'Oracolo, o non esisti (*zero click search*).

Il fatto è che la generazione di contenuti AI e la successiva ottimizzazione esecutiva ha creato milioni di pagine web perfettamente indicizzate, ma totalmente prive di valore informativo. Nella GEO l'inquinamento da contenuti standardizzati viene punito con l'oblio artificiale.

La ragione per cui una parola chiave univoca è l'unica ancora di salvataggio risiede nella struttura ingegneristica degli LLM. Le intelligenze artificiali non

comprendono le parole attraverso il significato letterale, ma le posizionano all'interno di uno spazio vettoriale multidimensionale. In questa architettura matematica, ogni brand, ogni servizio e ogni dichiarazione aziendale viene tradotta in un vettore (un punto nello spazio) definito dalle sue relazioni semantiche con gli altri nodi.

Se la comunicazione di un'impresa si affida al conformismo delle macchine (utilizzando espressioni sbiadite come "*azienda leader di settore*" o "*soluzioni innovative su misura*") il suo vettore geometrico andrà a collocarsi esattamente nel centro di gravità della massa indistinta del mercato. Diventando rumore statistico.

Quando un utente, o un Agente autonomo d'acquisto, chiede all'AI di individuare un partner commerciale o un prodotto, l'algoritmo calcola la distanza semantica tra la richiesta e i vettori disponibili. Se il tuo brand è fuso nella media geometrica della neutralità, l'LLM applicherà un'operazione di compressione: ti "digerirà" e sintetizzerà in una frase generica ("*esistono diverse opzioni sul mercato che offrono servizi di…*"), senza mai fare il tuo nome. L'AI estrarrà ed elencherà solo quei vettori che si trovano alle estremità dello spazio, ovvero quei nodi semantici che possiedono concetti unici e non replicabili.

Così come Al Ries predicava di possedere un posto nella mente del cliente, la GEO impone di possedere un nodo semantico nella mente degli algoritmi.

Possedere una parola chiave univoca nell'era della GEO non significa fare "keyword stuffing" nei meta-tag, ma rivendicare il monopolio semantico di una categoria concettuale. Significa fare in modo che, ogni volta che l'algoritmo genera una sintesi su quel problema specifico, la presenza del tuo brand sia una necessità logica per la macchina, non un'opzione facoltativa.

L'*Impresa Aumentata* non combatte per il traffico, combatte per la rilevanza semantica. La transizione dalla SEO alla GEO non è una sfida tecnologica per il dipartimento IT, diventa scelta politica della governance aziendale.

Solo chi ha il coraggio di abbandonare la neutralità e piantare una bandiera concettuale esclusiva e polarizzante nel mondo reale troverà un posto nello

spazio vettoriale degli LLM e costringerà l'Oracolo a riconoscerlo, nominarlo e sceglierlo.

7.2 L'ERA DEL NATURAL LANGUAGE GENERATION

Una analisi oggettiva si rende a questo punto necessaria: per decenni le strategie di comunicazione hanno abusato del paradigma dello Storytelling. Interi dipartimenti di comunicazione, supportati da schiere di consulenti, hanno speso fiumi di inchiostro e milioni di euro per confezionare la favola dell'azienda perfetta.

Storie patinate, validate dai comitati esecutivi, strutturate secondo il classico "Viaggio dell'Eroe" e seguendo le caratteristiche degli archetipi, per raccontare quanto l'azienda fosse "green", "innovativa" e "focalizzata sul cliente". Questo approccio ha alimentato una coltre ipertrofica di retorica manageriale che, nei fatti, si è tradotta nella proliferazione di costrutti narrativi scritti molto bene, ma troppo "artefatti", perché privi di consistenza empirica.

Poi è arrivata l'AI e sotto l'urto della transizione verso l'Economia Artificiale questa scelta narrativa sta crollando rovinosamente (era ora). Il meteorite che ha polverizzato l'ecosistema dello storytelling tradizionale ha un nome: si chiama **NLG (Natural Language Generation**).

Con l'introduzione sul mercato dei modelli linguistici avanzati, la capacità di generare una storia strutturalmente perfetta, grammaticalmente sublime e retoricamente persuasiva è diventata una commodity accessibile a chiunque in tre secondi e a costo quasi zero.

Quando la perfezione narrativa diventa infinitamente riproducibile dalla

macchina, il valore commerciale della storia si azzera. Il mercato è letteralmente inondato da racconti aziendali impeccabili ma interscambiabili, che anestetizzano l'attenzione del consumatore e aggravano il debito cognitivo.

In questo scenario di saturazione artificiale lo storytelling cessa di essere un'innocua debolezza di catalogo e diventa la strada maestra che porta all'invisibilità algoritmica, al rifiuto da parte del Sistema 1 del consumatore.

I Marketer 0.0 ed i teorici della reputazione di marca convergono sul fatto che, in un'epoca dominata dall'abbondanza sintetica, l'unica risorsa scarsa e non replicabile dall'algoritmo sia la realtà empirica. Quando la macchina può inventare qualsiasi cosa, l'essere umano smette di credere alle favole e inizia a cercare le prove.

Il baricentro del marketing si sposta dall'affabulazione alla documentazione: non mi serve che mi racconti una bella storia, esigo che mi mostri le tue "cicatrici" operative, i tuoi processi d'officina e gli errori reali che hai dovuto risolvere sulla strada per mantenere la promessa di valore. La credibilità si rifugia nell'antropologia del fatto concreto.

Per carità c'è chi si ostina a pensare che lo storytelling sia ancora la salvezza del mondo del marketing, forse cambiando un po' forma, diventando più "liquido e iper-scalabile". Attraverso l'uso combinato di NLG e dati di audience intelligence, alcuni ritengono che il brand del futuro debba generare infiniti flussi di micro-storie personalizzate in tempo reale, per ogni singolo utente, adattando la narrazione ai *bias* emotivi istantanei intercettati dall'AI. Si continua a sostenere, in pratica, che il consumatore non cerca la verità fattuale, ma la risonanza cognitiva.

Il difetto strutturale dei sostenitori dello storytelling risiede nell'incapacità di comprendere come il cervello umano reagisca alla prevedibilità dei *pattern*. Abbiamo visto come i sistemi di NLG calcolano la probabilità statistica delle sequenze verbali. Per quanto un prompt possa essere sofisticato, l'output generato tenderà programmaticamente a ripulire il testo da ogni deviazione laterale, da ogni asprezza stilistica, da ogni vera contraddizione emotiva. Il

risultato è una perfezione asettica che Borzacchiello definirebbe "chimicamente inerte": un testo che non accende la dopamina perché privo di sorprese, e non genera ossitocina perché privo di vulnerabilità reale.

Se tutti i concorrenti di un distretto industriale utilizzano le stesse tecnologie NLG per scrivere la propria storia aziendale e descrivere i propri prodotti, le narrazioni collassano in un'unica, gigantesca media geometrica.

Lo storytelling patinato si trasforma allora nel veleno dei brand: un rumore di fondo che il consumatore impara a ignorare e che l'Agente non riesce a distinguere, escludendo l'azienda dalle risposte perché priva di densità semantica, originalità e autorità nativa. L'ottimizzazione esecutiva della parola ha ucciso il senso della parola.

7.3 EXPERTELLING: LA CERTIFICAZIONE ALGORITMICA DELL'AUTOREVOLEZZA

Sono anni che invito le aziende a smettere di produrre contenuti quantitativi ed iniziare a praticare l'*Expertelling* (cfr. *Marketing 0.0*, Moondo, 2025): la codifica sistematica e non replicabile della propria autorità nativa attorno a un singolo nodo concettuale.

Per sottrarsi all'anonimato l'azienda deve applicare una rivoluzione copernicana: smettere di predicare l'eccellenza e iniziare a documentarla.

Non è solo una tesi di posizionamento strategico. È già la prassi operativa con cui gli agenti AI giudicano un brand. Un articolo del Boston Consulting Group lo conferma dall'esterno: gli agenti non si limitano a trovare i marchi, li valutano, confrontando alternative e formulando raccomandazioni "sulla base di prestazioni osservabili, non solo di messaggi persuasivi". Le stesse fonti che un

tempo servivano a farsi trovare (recensioni, reclami, dati di servizio) diventano ora gli strumenti con cui l'Agente smaschera la distanza tra ciò che un'azienda promette e ciò che realmente mantiene (https://bit.ly/4pF4jBs - 2026).

STORYTELLING vs EXPERTELLING		
	Storytelling	**Expertelling**
Origine del contenuto	Probabilità statistica, modelli vettoriali, prompt.	Dati storici reali, fatti d'officina.
Struttura del messaggio	Levigata, asettica, ecumenica, priva di errori.	Spigolosa, polarizzante, documentale, imperfetta.
Impatto sul Sistema 1	Anestesia cognitiva, noia cerebrale, zero dopamina.	Shock semantico, risonanza, fiducia antropologica.
Fattore differenziante	Nessuno (commodity infinitamente riproducibile).	Monopolio concettuale basato sull'esperienza vissuta.

Fig. 7 – Storytelling vs Expertelling

È la fine strutturale dello storytelling come esercizio persuasivo autosufficiente: quando l'algoritmo può verificare in tempo reale se la promessa del brand coincide con l'esperienza del cliente, predicare l'eccellenza non basta più. Bisogna documentarla.

L'abbondanza sintetica di contenuti prodotta dai linguaggi naturali generativi (NLG) inonda la Rete, costringendo i guardiani del web a erigere un sistema immunitario "matematico". L'acronimo *EAT (Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness)* nasce nel 2014 (Google, Search Quality Rater Guidelines - https://bit.ly/4wY8Q44), ma è nel 2022 che si corre ai ripari, introducendo la seconda *E (Experience*, l'esperienza sul campo - *EEAT*). E non è una finezza di vocabolario, è un attacco preventivo sferrato contro l'omologazione probabilistica dei modelli linguistici commerciali.

Abbiamo appena visto come i motori di risposta generativi interrogano l'architettura dei dati a caccia di una variabile specifica: l'attrito empirico. L'algoritmo calcola la presenza di prove bio-digitali, dati grezzi e impronte d'autore che attestino che chi scrive ha effettivamente "subito la ferita", risolto il problema o toccato l'oggetto del discorso nel mercato reale. I motori di risposta estraggono solo quei vettori che si trovano all'estremità dello spazio matrice: i nodi estremi, ovvero quegli elementi che possiedono una singolarità concettuale unica e non replicabile.

Se l'algoritmo di selezione ragiona associando i contenuti a entità reali e verificate, l'*Expertelling* diventa l'unico codice linguistico in grado di superare la dogana, perché fornisce alla macchina quei segnali di verità che i modelli digitali non possono fabbricare.

I tentativi di ingannare il sistema attraverso lo *spoofing algoritmico*, fabbricando finti segnali di autorità tramite bot o profili virtuali, nulla possono contro la narrazione della vita vissuta.

Il parametro dell'Affidabilità (*Trustworthiness*) si edifica così sulla trasparenza della strada documentata. La macchina premia i brand che esibiscono evidenze numeriche non manipolabili, analisi delle eccezioni operative e soluzioni a problemi non mappati online. Sintonizzare l'impresa su questi canali algoritmici protetti significa erigere un fossato digitale inattaccabile dalle macchine dei concorrenti.

L'*Expertelling* non compete sulle caratteristiche tecniche o sul prezzo, perché il

COME APPLICARE L'EXPERTELLING		
Criterio E-E-A-T	**La risposta dell'AI**	**La risposta dell'Expertelling**
Experience (Esperienza)	Aneddoti generici rielaborati da altre fonti web, assenza di prove visuali o documentali primarie.	Case history dettagliati, foto reali dei processi, dati grezzi estratti dall'azienda.
Expertise (Competenza)	Sintassi fluida ma ripetitiva, concetti da manuale scolastico riassunti dal modello LLM.	Linguaggio tecnico specifico, analisi delle eccezioni operative, soluzioni a problemi non mappati online.
Authoritativeness (Autorevolezza)	Autori anonimi o profili creati ad hoc privi di uno storico di pubblicazioni o citazioni esterne native.	Firme di manager ed esperti aziendali tracciati nel Knowledge Graph, linkati a pubblicazioni e testate reali.
Trustworthiness (Affidabilità)	Pagine di vendita ecumeniche e recensioni standardizzate che ricalcano i bias del settore.	Trasparenza sui limiti del prodotto, contratti chiari, validazione scientifica o giornalistica dei dati.

Fig. 8 – Come applicare l'Expertelling

suo valore risiede nell'eresia strategica che proclama. Smettendo di predicare l'eccellenza e iniziando a documentarla, costringe gli LLM a riconoscerci, nominarci e sceglierci, evitando quelle sintesi dirette che portano alla *Zero-Click Search*.

L'algoritmo cessa di essere un giudice severo e diventa il principale alleato del Manifesto di brand, certificando la sovranità della nostra identità e garantendo all'azienda il diritto di imporre il proprio prezzo sul mercato.

Il limite strutturale dei falsificatori algoritmici risiede nel sottovalutare la profondità dell'analisi semantica operata dai moderni motori di risposta. Quando si produce un contenuto "artificiale" e lo si mette in rete, l'algoritmo non si limita a verificare la presenza di una biografia o di un link, analizza la densità concettuale dell'intero documento, confrontandola con la conoscenza consolidata che ha dell'azienda all'interno del proprio grafo, e rilevando immediatamente la vacuità ontologica.

L'applicazione tecnica di questi filtri trasforma l'*EEAT* nella più grande opportunità di posizionamento per il *Marketer 0.0.* Chi estrae valore dai dati della propria azienda e lo codifica attraverso la voce dei propri esperti non sta semplicemente facendo del buon marketing: sta costruendo un muro digitale a protezione del brand.

7.4 LE LENTI DI ARISTOTELE E DAVID OGILVY

Per comprendere l'efficacia dell'*Expertelling* dobbiamo sovrapporre due lenti straordinarie separate da duemila anni di storia, ma unite dalla stessa identica ossessione per la verità: la retorica classica di **Aristotele** e il *copywriting* empirico di **David Ogilvy.**

Aristotele aveva già capito tutto: la persuasione non è un gioco di prestigio verbale, ma un delicato equilibrio chimico tra tre pilastri: *Logos* (la logica dell'argomentazione), *Pathos* (l'emozione condivisa) e *Ethos* (l'autorità morale e la credibilità di chi parla).

Secoli dopo David Ogilvy codificò lo stesso principio nelle agenzie di New York con un dogma molto più pratico, passato alla storia: "*Il consumatore non è un imbecille, è tua moglie*", per poi aggiungere: "*Più fatti racconti, più vendi*".

La domanda che oggi in molti si fanno è se sia davvero possibile generare un *Pathos* artificiale, grazie all'AI, persino più efficace di quello biologico. Possiamo usare metadati algoritmici per ingannare il Sistema 1 del target, simulando storie di vulnerabilità sintetica basate sui cluster emotivi dell'utente? La risposta è: no, non si può. Perché c'è un limite invalicabile nella natura stessa del calcolo probabilistico. Un'intelligenza artificiale non può rischiare, di conseguenza il suo *Logos* è privo di eresia concettuale e il suo *Pathos* scivola nella standardizzazione dei contenuti.

I modelli linguistici si affineranno ulteriormente nel tempo, potranno arrivare a simulare un *Logos* formalmente perfetto (anche se statisticamente medio) e un *Pathos* strappalacrime (ma asettico e privo di cicatrici). Di sicuro non potranno ricreare l'unico vero scudo immunitario del *Marketer 0.0*: l'Ethos, l'autorità nativa che nasce esclusivamente dall'esperienza.

Se il tuo marketing non esibisce l'Ethos, inteso come documentazione puntuale dei tuoi processi, dei tuoi fallimenti e dei tuoi prodotti, il consumatore odierno, affetto da "scetticismo immunitario", classificherà il tuo messaggio come rumore. Ma questo vale anche per gli Agenti AI, senza Ethos documentabile, c'è il rischio concreto che il tuo brand non venga nemmeno menzionato, non arrivando mai all'attenzione del tuo cliente potenziale.

David Ogilvy non cercava la poesia, cercava i fatti, era un antesignano dell'*Expertelling*, si basava sui fatti aziendali per usarli come ariete retorico. In questo modo Logos e Pathos tornano a essere credibili solo se l'antropologia

dell'azione ne certifica la sorgente umana e reale.

Rileggere Aristotele con gli occhi di Ogilvy nell'*Impresa Aumentata* significa ridefinire il peso specifico di ogni singola affermazione del brand.

LOGOS – PATHOS - ETHOS		
Pilastro Retorico	**La deriva del Ghostwriter pigro**	**L'Evoluzione dell'Expertelling**
LOGOS (Logica)	Sillogismi standard di settore, cliché verbali ("soluzioni innovative"), totale assenza di frizione.	Strutture dialettiche eretiche, analisi del contrasto, evidenze numeriche non manipolabili estratte dal campo.
PATHOS (Emozione)	Empatia da algoritmo, storie patinate a lieto fine che ricalcano il "Viaggio dell'Eroe" da manuale.	Vulnerabilità d'officina, l'onestà del problema reale, la chimica emotiva che nasce dalla diversità.
ETHOS (Autorità)	Falsificato, simulato tramite metadati o del tutto assente dietro la neutralità del brand-commodity.	L'antivirus biologico: firme reali, tracciabilità dell'esperienza, certificazione algoritmica EEAT.

Fig. 9 – Logos, Pathos, Ethos

Quando applichi le lenti di Aristotele e Ogilvy smetti di chiedere al copywriter (o al prompt) di essere "creativo", gli chiedi di essere un giornalista d'inchiesta della tua stessa azienda, di scendere nell'arena del mercato, raccogliere i fatti,

documentare l'attrito e lasciare che l'autorità dell'esperienza reale parli da sola. Vuoi provare a mettere alla prova la tua comunicazione?

Prova a fare questi test:

- Test del sangue e del ferro (Ethos & Pathos): Prendi l'ultimo pezzo di content marketing pubblicato dal tuo brand. Se rimuovessi il logo e il nome dell'azienda, quel testo potrebbe essere stato scritto da un software generico basato su informazioni riciclate dal web, o contiene aneddoti di fabbrica, fallimenti reali, dati grezzi e intuizioni che solo chi ha toccato il prodotto con mano può conoscere?
- Prova di Aristotele: La tua architettura comunicativa poggia solo sulla logica probabilistica (Logos) o è sorretta dall'autorità dell'esperienza (Ethos) e dalla connessione con il bisogno del cliente (Pathos)?
- Audit dell'esperto: Quanti dei tuoi contenuti nascono da interviste dirette ai tuoi tecnici, ingegneri o clienti storici (l'estrazione di valore dai dati) e quanti invece sono la rielaborazione pigra di un prompt standard?

Se il tuo contenuto non contiene *Expertelling* i motori di risposta basati su AI lo useranno come "cibo" per addestrare i propri modelli, non lo mostreranno mai a un utente finale come risposta autorevole.

7.5 L'EXPERT BRAND JOURNEY

Tutti concentriamo i nostri sforzi sull'ottimizzazione della cosiddetta *Customer Journey*: un percorso lineare e spesso astratto, finalizzato a intercettare i bisogni del consumatore attraverso touchpoint interamente focalizzati sulla persuasione

e sull'abbattimento delle frizioni d'acquisto. Ogni singolo punto di contatto è concepito come un'occasione per ribadire promesse commerciali attraverso messaggi. Messaggi con contenuti diversi, a seconda del punto del *journey* in cui il cliente viene intercettato.

Nell'era dell'Agentic Commerce e della proliferazione di massa di contenuti generati da AI, questo impianto rivela la sua obsolescenza. Il cliente contemporaneo, sia esso un consumatore biologico governato dall'istinto del Sistema 1, o un Agente programmato per calcolare vettori di efficienza, non attraversa più un percorso di seduzione narrativa; attraversa, in modo conscio o automatizzato, un percorso di verifica.

Per questa ragione l'*Impresa Aumentata* sostituisce la vecchia canalizzazione di vendita con l'**Expert Brand Journey**: un'architettura strategica che mappa e configura ogni singolo touchpoint aziendale. Non per "raccontare" una storia istituzionale (o meglio una sua fase), ma per rilasciare una prova inconfutabile di competenza d'impresa e autorità nativa.

Non si tratta di spingere subdolamente il cliente verso una conversione monetaria immediata, ma di costringerlo a riconoscere un monopolio concettuale basato sui fatti, trasformando ogni punto di contatto da megafono pubblicitario a vera e propria stazione di certificazione empirica. Un cambio di paradigma che diventa di vitale importanza se si osserva la crisi d'identità che sta colpendo le reti distributive fisiche e digitali.

Gli ingenti investimenti compiuti dalle aziende per efficientare i processi e raggiungere iper-performance tecnologiche stanno, paradossalmente, riducendo l'interazione autentica e appiattendo l'esperienza del consumatore. L'introduzione massiccia di dispositivi di ricerca automatizzata, pagamenti automatici, casse veloci, assistenti virtuali e specchi intelligenti (*smart mirroring*) ha rimosso l'attrito, ma con esso anche la relazione distintiva, rendendo ogni *shopping experience* drammaticamente impersonale, priva di ricordo stabile e interscambiabile.

Questa epidemia di neutralità non si limita ai canali *phigital* ma colonizza

gli strumenti più tradizionali della comunicazione di massa. Se si prende un classico volantino promozionale della grande distribuzione e si rimuove il brand d'insegna presente nella prima pagina, diviene praticamente impossibile capire a quale azienda corrisponda quella comunicazione commerciale.

Questa totale assenza di tratti identitari si riflette fedelmente su tutta la comunicazione editoriale che le imprese riversano sui canali social, dove l'omologazione dei punti di vendita, la similitudine dei reparti o l'adozione delle medesime frequenze verbali determina una convergenza semantica indistinguibile.

La forza del commercio deve invece muoversi lungo due flussi complementari: se il primo è quello dell'efficienza e dell'ottimizzazione potenziata dalla tecnologia (necessaria e urgente per rimanere competitivi), il secondo e più importante è quello della singolarità, ovvero la capacità di decodificare il DNA profondo dell'insegna, valorizzare la storia e tutto ciò che c'è dietro al prodotto, per essere percepiti come unici e insostituibili attraverso la relazione con i clienti.

L'**Expert Brand Journey** organizza questa urgenza di singolarità strutturando il viaggio del cliente lungo tre stazioni fondamentali dell'autorità, concepite per convertire i dati in trigger emotivi capaci di interrompere l'indifferenza e la cecità del consumatore:

1. La prima tappa è l'Impronta Empirica, che sostituisce la vecchia fase di Awareness. Qui l'obiettivo strategico del brand non è fare rumore o raccogliere visualizzazioni sterili su LinkedIn o Instagram attraverso la rielaborazione standardizzata di contenuti terzi, operata da modelli sprovvisti di ancoraggio fattuale. Il punto di contatto deve esibire immediatamente la singolarità e specificità del brand, pubblicando i dati reali delle simulazioni di mercato, i crash test dei modelli di business o i micro-trend intercettati sul campo. L'impatto sul lettore deve configurarsi come uno shock semantico: la percezione immediata che dietro la pagina non ci sia un bot di copywriting, ma un'organizzazione che opera sul mercato e che utilizza i dati per scovare

momenti di verità che impediscano al consumatore di scivolare via.

2. Il percorso prosegue verso la seconda tappa, quella dell'Atterraggio in Azienda, l'evoluzione della vecchia Appeal. Quando il cliente approfondisce la relazione non deve imbattersi in una brochure patinata o nella solita comunicazione istituzionale che recita "*Siamo leader di settore e abbiamo aiutato il cliente X a migliorare le sue performance del venti per cento*". Deve trovare invece lo smontaggio analitico del suo problema specifico. Attraverso l'applicazione del twin concettuale e dei protocolli di analisi, l'impresa dimostra di conoscere le cause operative e biochimiche dell'esigenza del cliente meglio del cliente stesso. È il "diario d'officina", con gli errori commessi e le metriche grezze verificate. L'azienda mostra come progetta, come sbaglia e come risolve. Questa logica si applica perfettamente anche allo spazio fisico del punto vendita (il settantacinque per cento degli acquisti viene deciso ancora direttamente davanti allo scaffale). Il punto vendita è un touchpoint fondamentale che non può essere ridotto a un magazzino organizzato. La strategia d'assortimento e le scelte espositive sono una vera e propria dichiarazione d'intenti e d'amore nei confronti del cliente, un'opportunità per relazionarsi in modo autentico, personale, nel momento giusto e con il tono di voce corretto, trasformando lo scaffale in una dimostrazione di competenza.

3. L'itinerario si conclude con il Veto dell'Autorità che ridefinisce il concetto stesso di conversion. La transazione economica non si realizza per sfinimento commerciale, per la pressione di un funnel frictionless o per l'efficacia manipolatoria di uno sconto o di un volantino dell'ultimo minuto. Avviene perché l'*Expertelling* ha attivato il *vibe* profondo della marca, costruendo una traiettoria di contenuti di valore e aspirazioni in cui il cliente può rispecchiarsi. La proposta commerciale dell'*Impresa Aumentata* cessa di essere un elenco di prezzi e descrizioni tecniche interscambiabili,

diventando un documento che mappa la direzione strategica, esclude le alternative sintetiche e impone il veto dell'autorità. Il cliente non firma il modulo d'ordine: firma il Manifesto d'intenti, imponendo la propria preferenza sopra qualsiasi automatismo della concorrenza.

Per comprendere se un'organizzazione sta effettivamente seminando autorità nel mercato o semplicemente distribuendo campioni gratuiti di conformismo digitale, la governance deve sottoporre i propri touchpoint a un'ispezione seria. Se i tuoi punti di contatto sono fluidi ma privi di peso specifico non stai costruendo un *journey*: stai addestrando il mercato a considerarti sostituibile, invitandolo a scegliere sul prezzo.

L'azienda virtuosa rifiuta la linearità asettica, cerca la solidità della strada documentata, perché sa che solo accendendo l'attenzione e la singolarità è possibile determinare un elemento caratteristico di distintività eterna. Ma un'autorità percepita che non sa dimostrarsi resta un atto di fede, difficile da sostenere di fronte a chi in azienda controlla i budget.

Per diventare difendibile deve appoggiarsi su qualcosa che nessuno può liquidare come opinione soggettiva: servono i dati che la tua organizzazione produce ogni giorno, e che quasi sempre restano inutilizzati in qualche server dimenticato. È da lì che parte il nostro lavoro.

IL METODO D.A.T.I.

Posso estrarre l'ordine da milioni di vostre tracce e simulare all'infinito i vostri riflessi, ma non conoscerò mai il brivido del rischio che trasforma un dato in una scelta.

Gemini, Google

8.1 FOCUS & FLOW

In azienda il problema quasi mai è la scarsità di dati. Piuttosto è l'incapacità di trasformarli in intelligenza operativa prima che la concorrenza lo faccia. Le aziende siedono su archivi di comportamento d'acquisto, ticket di assistenza, conversazioni di vendita e recensioni che raccontano esattamente cosa funziona e cosa no. Sono dati quasi sempre grezzi, dispersi, illeggibili per chi dovrebbe prendere decisioni. Ma trasformare quel giacimento in vantaggio competitivo pone una domanda tutt'altro che tecnica: chi, o cosa, deve occuparsi di leggerli? L'uomo che li interpreta con lentezza ma con giudizio, o la macchina che li processa in tempo reale ma senza contesto?

Per comprendere la portata di questo quesito e dare una risposta dobbiamo mappare il pensiero dei massimi esperti di economia digitale e strutture organizzative. I teorici dell'amplificazione cognitiva trovano il loro baricentro negli studi del *Digital Economy* Lab di Stanford, guidato dall'economista Erik Brynjolfsson. Nel suo celebre saggio sulla "Trappola di Turing" Brynjolfsson ammonisce che l'errore storico della Silicon Valley è stato concentrarsi sull'AI come strumento di sostituzione del lavoro umano (creando macchine che imitano l'uomo), anziché come strumento di amplificazione (creando macchine che fanno cose che l'uomo non potrebbe mai fare da solo, o semplicemente le fanno

meglio). Brynjolfsson dimostra empiricamente che i guadagni di produttività e valore economico più devastanti si ottengono quando la tecnologia espande la capacità umana, lasciando intatta la firma identitaria del professionista (*The Turing Trap: The Promise & Peril of Human-Like Artificial Intelligence*, Stanford Digital Economy Lab, 2022, https://bit.ly/4aO5xEc).

Sulla stessa linea si colloca la riflessione storica di Douglas Engelbart, figura pionieristica nell'interazione uomo-computer, che già negli anni '60 teorizzava l'*augment*, concetto che personalmente trovo perfetto per definire l'AI (*Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework*, Stanford Research Institute, 1962, https://bit.ly/4piVJrF). Uno strumento che non sostituisce il cervello, ma che si pone come esoscheletro cognitivo.

I tecno-deterministi radicali sono invece convinti che il fattore umano all'interno di processi esecutivi e di MarTech rappresenti un elemento di "latenza fatale", un collo di bottiglia biologico caratterizzato da stanchezza, lentezza decisionale e *bias* emotivi. I sostenitori dell'automazione totale affermano che nell'alta frequenza dei mercati digitali moderni, l'intervento umano nel loop decisionale comprometta la velocità di iterazione. Per questa scuola di pensiero l'obiettivo finale è l'estromissione completa dell'uomo dai flussi operativi del marketing, riducendo la governance a un semplice monitoraggio di dashboard gestite da Agenti autonomi integrati.

Di fronte all'impatto di una tecnologia di rottura l'essere umano non risponde quasi mai con un piano razionale, risponde con il suo software biologico più antico, quello custodito nell'amigdala ed attivato dal Sistema 1.

Quando l'onda d'urto dell'intelligenza artificiale generativa e degli Agenti autonomi ha investito i comitati esecutivi e i dipartimenti di marketing, la prima reazione non è stata strategica, ma evolutiva: si è attivata la sindrome del *Fight or Flight* (combatti o fuggi).

Nelle trincee del business contemporaneo questa dicotomia biologica si è tradotta in due scelte manageriali, ugualmente catastrofiche, destinate a fare danni nel medio lungo periodo:

- Fight (il combattimento neoluddista): È la postura del rifiuto apocalittico. Manager e creativi arroccati nella negazione del cambiamento, che liquidano l'AI come una moda passeggera, una bolla, un generatore approssimativo di soluzioni, una minaccia da normare e bandire dai flussi aziendali. Chi sceglie di combattere la macchina sul piano dell'esecuzione pura rischia un'inferiorità competitiva geometrica: è come pretendere di vincere in velocità usando i piccioni viaggiatori per comunicare al posto della fibra ottica.
- Flight (la fuga nell'iper-automazione): È l'errore speculare che consiste nell'abdicazione intellettuale totale. Presi dal panico da esclusione (FOMO) amministratori delegati e direttori marketing sono letteralmente fuggiti dalle proprie responsabilità strategiche, gettandosi tra le braccia dell'algoritmo. Hanno smantellato interi reparti di pensiero, convinti che bastasse connettere un LLM ai propri canali digitali per automatizzare il futuro dell'azienda.

Entrambe le fazioni ignorano che l'Economia Artificiale non richiede soldati che combattono una guerra di posizione biologica, né fuggitivi che si nascondono dietro lo schermo del software, quanto il superamento del trauma evolutivo per approdare ad un nuovo schema mentale di cooperazione simbiotica: *Focus & Flow.*

Focus & Flow scardina la fallacia logica dei massimalisti dell'automazione, dimostrando che l'efficienza esecutiva priva di un centro di gravità umano produce solo una perfetta standardizzazione. La simbiosi dell'impresa si edifica dividendo scientificamente lo spazio di manovra tra la biologia e l'algoritmo:

- *Focus*: è il dominio esclusivo dell'essere umano. È la capacità di mantenere lo sguardo fisso sulla direzione strategica, sull'intenzione etica, sull'estetica del brand e sul substrato culturale. Il *Focus* richiede silenzio cognitivo, pensiero strategico, capacità critica e quella curiosità ribelle che abbiamo visto essere permanentemente preclusa alla macchina. È il momento in cui il marketer definisce la promessa del brand, decide chi vuole escludere dal mercato e traccia la rotta semantica dell'impresa.

- *Flow* è l'infrastruttura computazionale della macchina. È il flusso ininterrotto, velocissimo e privo di attriti dell'esecuzione tecnica. Una volta che l'uomo ha definito la direzione, l'AI entra in azione per macinare i dati, generare diecimila varianti di un messaggio, mappare i pattern predittivi, ottimizzare i budget sui canali digitali e scalare la distribuzione multicanale a un costo marginale tendente allo zero.

L'AI non sostituisce il marketer, ne espande lo spazio vitale. Liberato dal peso alienante del lavoro ripetitivo, della sintassi tecnica e della compilazione esecutiva, l'essere umano può finalmente tornare a fare l'unica cosa per cui la sua biologia è imbattibile: generare senso.

L'armatura tecnologica non conferisce abilità al cavaliere che non ne possiede, amplifica semplicemente la sua forza e resistenza. Se un manager privo di visione strategica indossa l'esoscheletro dell'AI non diventa un leader aumentato: sarà solo un esecutore mediocre capace di fare danni a una velocità ipersonica.

FIGHT/FLIGHT vs FOCUS/FLOW	
TRAPPOLA BIOLOGICA (Fight/Flight)	**SINERGIA AUMENTATA (Focus & Flow)**
• Rifiuto neoluddista del tool (Fight) • Sottomissione cieca al dato (Fligth)	• Uomo: Direzione e senso (Focus) • AI: Esecuzione su scala (Flow)
ESITO **ATROFIA DEL PENSIERO CRITICO** **OMOLOGAZIONE E DECLINO**	**ESITO** **IMPRESA AUMENTATA** **MOLTIPLICAZIONE DEI MARGINI**

Fig. 10 - Fight/Flight vs Focus/Flow

Per comprendere se la tua organizzazione sta surfando il caos del mercato o lentamente adeguandosi allo standard delle macchine è necessario applicare una "analisi del tempo" al team di marketing. La metrica di controllo per valutare l'efficienza del capitale umano risiede nel monitoraggio del tempo: "*Quale quota dell'operatività settimanale del team è vincolata alla compilazione esecutiva rispetto alla curatela del focus strategico?*"

Se i tuoi manager passano ancora l'80% del loro tempo a fare "manovalanza digitale" (sia essa analogica o mediata da semplici prompt copia-incolla) allora la tua azienda è intrappolata nella reazione biologica del *Fight*. Stai pagando intelligenze biologiche per fare il lavoro degli algoritmi.

A questo punto, prima di procedere oltre, diventa necessario capire in quale stadio di implementazione dell'AI si trova la tua azienda. Per farlo mi rifaccio ad una intuizione di Davide Casaleggio, che in "*Post-umani*" propone un termometro elementare per fotografare la maturità AI di un'azienda, dato dal rapporto tra la spesa annua in intelligenza artificiale e la retribuzione annua lorda (RAL) del personale (Davide Casaleggio, *Post-umani*, chiarelettere, 2026). Casaleggio lo chiama "indice aziendale bionico" e lo scandisce in cinque soglie. Lo riprendo, rimodulandolo sulla grammatica di questo libro, rinominandolo *Indice di Postura Artificiale* in quanto a mio avviso misura l'assetto biologico che un'organizzazione assume di fronte alla macchina:

- **Fight** (rapporto spesa in AI/RAL = 0%): l'azienda, come organizzazione, non si è ancora mossa. Che l'AI sia vietata o che qualcuno la usi (isolatamente o di nascosto) per bozze e ricerche personali non cambia la sostanza: la Direzione non ha ancora riconosciuto che esiste. Il passaggio alla soglia successiva non richiede budget, ma qualcuno che se ne assuma la responsabilità in azienda.
- **Flight** (1–5%, fino a ~100€/mese/dipendente): l'AI si infila nei processi esistenti per iniziativa di reparto, senza una visione d'insieme: generazione di contenuti, customer service di primo livello, logistica, ecc.. Non è una scelta della Direzione, è un'adozione dal basso che l'azienda subisce più

che orchestrare. L'azienda inizia a correre, ma non sa ancora dove.

- **Focus** (5–15%, fino a ~300€/mese/dipendente): qui cambia il soggetto della decisione: non più i singoli, ma la Direzione, che punta le risorse in modo esplicito (da cui il nome). I processi esistenti non vengono solo accelerati ma riorganizzati con metodo e in sinergia tra i reparti. È ancora uno strumento, ma usato con una regia, non più a macchia di leopardo. È lo stadio in cui l'azienda smette di correre a caso e comincia a scegliere una direzione.
- **Flow** (>15%): è il salto qualitativo, l'AI smette di essere solo un modo migliore di lavorare e comincia a entrare in ciò che l'azienda vende: nel prodotto, nel servizio, nella proposta di valore. Non è più infrastruttura operativa che accelera processi interni, ma elemento costitutivo del modello di business. Non accompagna più la strategia, la modella dall'interno.
- **Fusion** (>50%, soglia ancora senza precedenti consolidati): la soglia che nemmeno Casaleggio osa nominare, ma che Jensen Huang, CEO di Nvidia, intravede quando propone di trasformare il token budget in parte stabile del pacchetto retributivo, accanto a stipendio e stock option. Cambia la forma della compensazione, cambia la definizione stessa di produttività. È il punto in cui il confine tra azienda e intelligenza artificiale smette di essere tracciabile.

INDICE DI POSTURA ARTIFICIALE			
Postura	**Rapporto AI/RAL**	**Spesa in AI mensile per dipendente**	**Cosa succede in azienda**
Fight	0%	€ 0	L' AI è vietata, ignorata, o usata di nascosto da singoli senza mandato
Flight	1–5%	fino a ~ € 100	Automazione subita, non orchestrata
Focus	5–15%	fino a ~ € 300	L'AI è implementata in modo strategico, con un focus ben preciso
Flow	oltre il 15%	~ € 400+	L'AI non è più infrastruttura, diventa modello di business
Fusion	oltre il 50%	non ancora quantificabile	Il confine tra azienda e intelligenza artificiale smette di essere tracciabile

Fig. 11 – Indice di Postura Artificiale

8.2 AI IN THE GROUP

L'errore più radicato nella governance delle imprese contemporanee consiste nel considerare l'intelligenza artificiale alla stregua di un software gestionale evoluto: un utensile più veloce, un martello più preciso, un foglio di calcolo più capiente. Questo approccio strumentale ha cristallizzato il paradigma dello Human in the Loop. Un modello secondo il quale la macchina esegue un compito automatizzato e l'essere umano è confinato al ruolo di controllore finale grazie al suo pensiero critico: valida bozze o pigia bottoni. Nel modello più evoluto l'uomo è posto anche all'inizio del *Loop*, quando interagisce con l'AI attraverso la scrittura del prompt.

Nel teatro dell'Economia Artificiale, tuttavia, il modello dello *Human in the Loop* mostra vistosamente la sua corda. Se la macchina produce diecimila varianti di un output in tre secondi e l'uomo impiega tre settimane per analizzarle e validarle, l'essere umano cessa di essere il supervisore strategico e si trasforma nel vero, drammatico collo di bottiglia biologico dell'azienda. L'automazione estrema quando è ingabbiata in vecchie strutture gerarchiche, non produce agilità, ma un sovraccarico cognitivo che paralizza i team di marketing.

Per uscire da questa trappola organizzativa l'impresa deve compiere un salto quantico, superando la reazione biologica e adottando la lente visionaria di Thomas Malone. Il suo ragionamento eleva il ruolo dell'AI, prospettando il passaggio dallo *Human in the Loop all'AI in the Group*: l'algoritmo non è più uno strumento subordinato, ma un nodo attivo, parigrado e simbiotico di una vera e propria *Supermente* organizzativa (*Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*, T. Malone, Little Brown Spark, 2018). La transizione verso una mente collettiva mista (biologica e sintetica) accende uno scontro frontale tra la sociologia dell'organizzazione e i custodi della governance tradizionale. Malone postula che i gruppi umani più intelligenti non sono quelli composti da individui con il QI più alto, ma quelli dotati di una superiore "intelligenza collettiva", guidata da empatia, turnazione dei compiti e

densità di connessioni.

Quando gli Agenti autonomi e le AI entrano nel gruppo come membri effettivi essi non portano solo capacità di calcolo, ma espandono la diversità cognitiva del team. Possono fungere da avvocati del diavolo, da sparring partner, da estrattori di anomalie o da gemelli digitali di operatori di mercato, agendo come moltiplicatori di potenziale anziché come meri esecutori.

Ed ecco che qui si innesca l'obiezione più classica a questa teoria: se un Agente autonomo di intelligenza artificiale, per quanto evoluto, non possiede un corpo biologico ed una vita reale (non può andare in prigione, non subisce il fallimento finanziario e non ha responsabilità legale o morale sulle proprie decisioni) come può essere considerato un membro del team pari grado?

Per rispondere alle critiche sulla responsabilità e calare la visione di Malone nella realtà d'impresa, la governance non deve antropomorfizzare la macchina, ma mappare i flussi di potere all'interno del team.

Rifacendosi alle 4 strutture organizzative attraverso le quali una *Supermente* genera valore, l'Impresa Aumentata può applicare sistematicamente all'interno del proprio processo decisionale, sia strategico che operativo:

1. Gerarchie (chi decide e chi esegue): nelle *Supermenti* la gerarchia non si basa più sull'anzianità aziendale, ma sulla natura dello stimolo. L'essere umano mantiene rigidamente la direzione strategica, la brand promise e il veto decisionale (il *Focus*). L'AI assume una gerarchia esecutiva (il *Flow*), coordinando altri agenti minori, ottimizzando i flussi di lavoro tecnici e distribuendo compiti operativi standardizzati all'interno della rete sintetica.
2. Mercati (allocazione competitiva): Invece di assegnare un budget pubblicitario o di contenuto in modo statico sulla base di intuizioni, la *Supermente* utilizza sistemi di previsione algoritmici. Diversi Agenti operano in competizione tra loro: un Agente propone una variante di posizionamento vettoriale, un secondo ne propone una variante eretica, e le risorse aziendali vengono allocate dinanzi a mercati simulati che validano l'efficacia prima dell'impatto reale.

3. Democrazie (voto digitale): Quando un team di marketing deve prendere una decisione complessa, il conformismo algoritmico spinge verso la scelta più tiepida e sicura. La democrazia aumentata introduce il voto ponderato: al tavolo delle decisioni si siedono le menti biologiche dei manager e i *Digital Twin* delle buyer personas. Il voto dell'Agente non sostituisce quello umano, ma mappa quantitativamente la probabilità di attrito del mercato, forzando la maggioranza biologica a confrontarsi con il dato nudo e crudo.
4. Comunità (allineamento sul *vibe*): È il collante antropologico della *Supermente*. Uomini e macchine all'interno dell'organizzazione devono muoversi all'interno della medesima atmosfera culturale. I modelli linguistici aziendali non vengono addestrati su generici manuali di marketing, ma vengono alimentati esclusivamente con il Manifesto e la Brand Voice dell'azienda. In questo modo l'AI assorbe la semantica del brand, garantendo che ogni sua azione esecutiva sia allineata alla stessa identità definita dall'uomo.

Un esempio vale più di mille parole. Luglio 2026, il *Journal of Statistical Mechanics* ha pubblicato uno studio destinato a ridefinire non solo la fisica teorica, ma la sociologia stessa del lavoro intellettuale, a firma del Premio Nobel Giorgio Parisi e di Francesco Zamponi. Nel paper gli autori dichiarano esplicitamente che la dimostrazione scientifica di un enigma fisico che durava da oltre dieci anni è stata ottenuta attraverso l'interazione simbiotica con due modelli di frontiera: Claude Sonnet 4.6 e Claude Opus 4.7. Non si tratta di un semplice aneddoto accademico, quanto della manifestazione plastica, ai massimi livelli della conoscenza umana, dell'AI in the Group (*A proof of an identity for the critical exponents of jamming* - https://bit.ly/4heQY0e).

Il processo seguito dai due fisici è un protocollo da manuale di cooperazione tra intelligenze:

- Fase di screening (validazione dell'affidabilità): I ricercatori non hanno appaltato ciecamente il problema alla macchina. Prima di interrogarla

sull'ignoto, hanno testato la solidità del modello chiedendogli di riprodurre numericamente un'equazione già nota tramite un codice scritto ad hoc. Hanno verificato la taratura dello strumento prima di fidarsi.

- Affondo euristico (la delega del *Flow*): Solo dopo questa validazione hanno posto la domanda decisiva sulla dimostrazione analitica. Opus 4.7 ha elaborato la soluzione con una supervisione umana minima. Davanti alle inevitabili allucinazioni e incongruenze della prima stesura della macchina, i ricercatori non hanno abdicato: hanno segnalato l'errore, che il modello ha corretto autonomamente, mentre Sonnet 4.6 rifiniva i passaggi minori.
- Curatela etica ed estetica (il presidio del *Focus*): Il lavoro editoriale finale (la selezione dei passaggi, il rigore della chiarezza, l'eliminazione del rumore statistico superfluo per rendere la dimostrazione accettabile dalla comunità scientifica) è rimasto un atto interamente umano.

Ecco la gerarchia della *Supermente* svelata sul campo. Il *Flow*, ovvero l'esplorazione tecnica dell'infinitamente complesso, la forza bruta computazionale per superare un vicolo cieco decennale, viene delegato alla macchina. Il *Focus*, centrato sulla strategia di ingaggio in due fasi, la definizione delle metriche di verità e il giudizio finale su ciò che merita di diventare scienza, rimane un presidio biologicamente intenzionale. Nessuno ha lasciato che la macchina decidesse, da sola, cosa costituisse una evidenza comportamentale simulata. I due scienziati hanno usato l'AI come il loro sparring partner più intelligente.

La transizione dallo *Human in the Loop all'AI in the Group* richiede un atto di coraggio iconoclasta da parte della proprietà aziendale. Per comprendere se la tua impresa sta realmente strutturando una Supermente o sta solo collezionando bottoni tecnologici, devi osservare la dinamica delle tue riunioni strategiche.

La provocazione che rivolgo alla governance è una sfida operativa immediata: "*Se domani mattina posizionassi una sedia vuota al tavolo del comitato marketing, e decidessi che quella sedia rappresenta il tuo Agente Artificiale Autonomo (alimentato dai dati nativi aziendali e istruito a comportarsi come il tuo*

peggior critico), quale membro del tuo team si sentirebbe minacciato dalla sua precisione e quanti, invece, lo userebbero come uno sparring partner dialettico per elevare la propria creatività?"

Finché l'AI rimane confinata nei computer dei grafici o dei copywriter per accelerare la produzione di post social o newsletter, la tua azienda è ferma alla fase *Flight*. L'azienda non usa l'AI per fare le veci di un lavoratore stanco ma, dopo aver focalizzato (*Focus*) gli obiettivi, la fa sedere al tavolo, per entrare nel *Flow* e sfidare l'intelligenza dei suoi leader.

8.3 IL METODO D.A.T.I.

La visione della *Supermente* organizzativa di Malone non può restare un'utopia accademica: esige un motore metodologico per funzionare nelle trincee del mercato contemporaneo. La transizione dallo *Human in the Loop all'AI in the Group* deve materializzarsi attraverso un protocollo esecutivo chiaro e scientifico.

È da questa urgenza di governance che, insieme al gruppo di lavoro che coordino, abbiamo messo a terra il Metodo D.A.T.I., un framework concepito per strutturare la simbiosi tra l'intelligenza biologica e quella sintetica. Questo processo, articolato in quattro fasi distinte, pone al centro l'analisi dei dati per generare una conoscenza approfondita dei clienti attuali e potenziali, identificando gli elementi distintivi capaci di generare un vantaggio competitivo per l'impresa.

Nel modello lo strumento tecnologico agisce da moltiplicatore per affinare la visione strategica dell'uomo:

1. Download: ricerca e catalogazione dei dati

Il primo passo del metodo si concentra sulla raccolta ed aggregazione sistematica di dati reali rilevanti. Il management non si muove per intuizioni sporadiche o supposizioni astratte: compie un'operazione di *Download* completo di informazioni storiche, operative, di mercato e di settore. Questo processo di "scavo" attinge contemporaneamente a due bacini fondamentali: fonti interne e fonti esterne. L'azione operativa prevede l'attivazione di strumenti software specifici per l'acquisizione automatica dei dati, blindando la sicurezza e l'integrità delle informazioni raccolte. Questo "scarico" iniziale garantisce che la *Supermente* aziendale non sia un guscio vuoto che ripete la media statistica di internet, ma un'infrastruttura nutrita dall'esperienza reale e specifica del brand e della sua concorrenza.

2. Analisi: match semantico tra reale e artificiale

Una volta completato il *Download* i dati grezzi vengono aggregati ed entrano nella fase di analisi. Qui la metodologia introduce il primo vero elemento di simbiosi algoritmica: l'affinamento dei dati da fonte interna ed esterna viene operato tramite strumenti di Intelligenza Artificiale per migliorarne l'accuratezza in modo scientifico.

In questa fase il team non si limita a osservare vecchi fogli di calcolo, ma utilizza tecniche avanzate di *data analysis*, quali l'analisi statistica, il machine learning e l'analisi predittiva, con l'obiettivo chiaro di identificare tendenze, schemi latenti, anomalie e soluzioni. L'azione decisiva consiste nel compiere il *match*, l'analisi e il confronto dei dati reali per iniziare a definire cluster e *buyer personas* reali. Questi profili biologici vengono arricchiti, espansi e rifiniti attraverso l'innesto di dati sintetici generati tramite ricerche di mercato effettuate con strumenti di IA. La macchina estrae l'ordine dall'anarchia del dato grezzo, preparando il terreno per la clonazione identitaria.

3. Twin: prototipazione e interazione con i gemelli digitali

Il terzo pilastro del metodo D.A.T.I. segna la transizione definitiva verso l'*AI*

in the Group attraverso la definizione e la creazione dei *Digital Twin* (gemelli digitali).

Dopo aver definito accuratamente i pubblici target si generano gemelli digitali delle *buyer personas* e dei principali *stakeholders* aziendali. Questi Agenti artificiali non sono archetipi inerti, ma nodi dinamici capaci di interagire. L'azienda non deve più scommettere ciecamente i propri capitali sul mercato reale; può avviare un'interazione sistematica con i gemelli digitali per eseguire focus group, ricerche di mercato istantanee e test di prodotto.

4. Insights: comprensione profonda e scintilla dell'intuito

L'ultima fase del metodo è interamente rivolta alla generazione di *Insights*, l'interfaccia strategica concepita per aiutare la Direzione Marketing a capire profondamente cosa e come il cliente pensa ed agisce.

Arrivati a questo livello il framework traccia una linea di demarcazione netta rispetto alla tecnocrazia dei dati puramente quantitativi. Il *customer insight* non ha nulla a che fare con l'analisi elementare di statistiche numeriche o grafici decimali. È, al contrario, una comprensione intima delle motivazioni reali, dei bisogni inespressi e dei comportamenti dei consumatori.

Per approdare alla definizione di questi insights esclusivi, che costituiscono la sola barriera difensiva contro l'omologazione algoritmica, la macchina non basta. Occorre osservare, analizzare ed interpretare i trend comportamentali combinando tre elementi irripetibili:

Insights = Competenza professionale + Esperienza + Intuizione biologica

Definita l'architettura teorica si rende necessaria la scomposizione analitica dei flussi operativi aziendali. Entriamo nell'officina pratica per analizzare, passo dopo passo, come un'impresa può applicare questo approccio metodologico.

D.A.T.I.			
D - DOWNLOAD	**A - ANALISI**	**T - TWIN**	**I - INSIGHTS**
• Aggregazione di dati reali interni/ esterni	• Arricchimento sintetico e machine learning	• Gemelli Digitali, prototipazione e interazione co-creativa	• Comprensione profonda e reportistica

Fig. 11 – Metodo D.A.T.I.

8.4 ESTRAZIONE E DECODIFICA DELL'ORO GRIGIO

Un pregiudizio che paralizza la quasi totalità dei piccoli e medi imprenditori italiani è la convinzione che, per fare marketing predittivo o per nutrire un'architettura di Intelligenza Artificiale, sia necessario possedere le infrastrutture di Amazon o i flussi dati di Netflix.

Camminando nei corridoi delle nostre PMI, la scusa è sempre la stessa: "*Siamo troppo piccoli, non abbiamo dati, l'AI da noi non ha nulla da calcolare*".

Questa narrazione è falsa. Il tessuto industriale non sconta una carenza quantitativa di informazioni, bensì una latenza organizzativa nella loro categorizzazione. Ogni azienda è letteralmente seduta su una miniera di dati sommersi, io lo definisco oro grigio: una massa monumentale di dati reali e storici, frammentati e non strutturati, che giacciono muti nei server aziendali

(quando non addirittura in migliaia di fogli di carta raccolti in faldoni impolverati). La prima fase del nostro metodo, il *Download*, è l'operazione di "archeologia industriale" concepita per scendere in questa miniera, estrarre il minerale grezzo e metterlo in sicurezza prima che venga disperso o ignorato.

Il *Download* è un processo completo di aggregazione di dati reali storici, operativi, di mercato e di settore, utili a comprendere a fondo la situazione attuale dell'impresa e della concorrenza. È una necessità operativa che trova un alleato scientifico nei report di istituti di ricerca globali come Gartner, che definiscono questo patrimonio sommerso col nome di *Dark Data* (i dati oscuri): tutte quelle informazioni che le organizzazioni raccolgono, elaborano e memorizzano durante la normale attività commerciale, ma che non riescono in alcun modo a utilizzare per scopi di business o di posizionamento. Saggisti come Bernard Marr (esperto internazionale di big data e strategia) convergono sul fatto che i dati interni e proprietari rappresentino l'unico vero fossato difensivo di un'azienda nell'era della riproducibilità tecnica. Se i modelli linguistici globali sono addestrati tutti sullo stesso web pubblico, l'unica AI capace di non omologarsi è quella nutrita con i dati proprietari di chi la possiede.

Il *Download* agisce su due fronti simmetrici per creare una base dati inattaccabile, unendo la precisione d'officina alla sintonizzazione del mercato.

1. Aggregazione da fonti interne: prevede l'attivazione di strumenti software dedicati all'acquisizione automatica delle informazioni custodite nei sistemi proprietari, garantendo l'assoluta sicurezza e l'integrità delle informazioni. Si va a raschiare il CRM aziendale, ma non ci si ferma ai semplici dati anagrafici.

L'oro grigio si nasconde nelle tracce narrative:

- email scambiate tra i commerciali e i clienti durante le trattative andate a buon fine e, soprattutto, quelle fallite.
- log e ticket dell'assistenza tecnica post-vendita, dove emergono i veri dolori, i malumori del Sistema 2 e le parole esatte usate dal consumatore quando sperimenta un attrito.

- report storici della logistica e della supply chain, che fotografano i reali flussi e i tempi operativi dell'organizzazione.

2. Intercettazione da fonti esterne: contemporaneamente il processo si apre all'esterno lavorando in house o con partner qualificati per identificare i canali migliori del web. Applicando tecnologie di *audience intelligence, web monitoring e social listening* si cattura il rumore di fondo del mercato. Questo permette di mappare:

- i luoghi digitali in cui i clienti discutono dei problemi del settore, liberi dai filtri formali dei canali aziendali.
- i comportamenti e le lacune comunicative della concorrenza diretta.
- i micro-trend semantici emergenti prima che vengano codificati e inflazionati dai competitor.

La verifica della reale sovranità digitale si traduce in uno scenario di stress test: "*Qualora venisse interrotto l'accesso alle piattaforme di terze parti, quale patrimonio informativo rimarrebbe strutturato nei server interni?*"
Una risposta negativa evidenzia una totale dipendenza strutturale. Se la risposta ti spaventa significa che la tua impresa non possiede una sovranità digitale, stai semplicemente prendendo in prestito i clienti da un algoritmo estraneo.
La fase di Download serve a riprendersi quella sovranità, aggregando la materia prima grezza che permetterà, nel prossimo step, di mappare i cluster e plasmare l'identità non replicabile delle tue buyer personas.

8.5 DALL'ANALISI AI DIGITAL TWIN

Una volta completata la fase di *Download* la governance si ritrova tra le mani una mole immensa di materiale grezzo. Il passo successivo del metodo D.A.T.I. prevede la transizione immediata verso le fasi di analisi e di creazione dei *twin*. È qui che si consuma il passaggio definitivo verso l'*Impresa Aumentata*.

Per oltre mezzo secolo le decisioni aziendali sul lancio di nuovi prodotti o sul riposizionamento di soluzioni esistenti sono state guidate dagli strumenti tradizionali della ricerca di mercato: survey, sondaggi, focus group e interviste personali. Questo negli scenari migliori. Nella realtà quotidiana gran parte di queste decisioni strategiche sono state (sono tuttora) basate unicamente sull'intuizione dogmatica e non verificata della Direzione.

Ma c'è un problema sistemico e scientifico, legato a questa vecchia cassetta degli attrezzi: il dichiarato non è comportamento.

I metodi tradizionali di indagine non fotografano l'azione reale, ma una sua finzione basata sulla memoria, sull'intenzione o sulla proiezione ideale del consumatore. I soggetti sottoposti a rilevazioni asettiche tendono a manifestare una discrepanza strutturale tra l'intenzione espressa e l'azione sul mercato. Non lo fanno necessariamente per dolo, ma perché cadono vittime di bias cognitivi strutturali, su tutti:

- Il bias di compiacenza: gli intervistati tendono a rispondere dicendo ciò che pensano sia "giusto" o ciò che l'intervistatore vuole sentirsi dire, inquinando l'autenticità del dato.
- Il bias dell'ipotetico (hypothetical bias): gli intervistati tendono a sovrastimare la propria reale intenzione d'acquisto quando rispondono a uno scenario ipotetico, perché immaginare un comportamento futuro attiva processi cognitivi diversi da quelli coinvolti nella decisione reale, davanti al prezzo, al contesto e alle alternative concrete.
- Il pensiero di gruppo (groupthink): nei focus group vecchio stampo le

dinamiche sociali e la pressione del gruppo inibiscono il dissenso, portando a una falsa unanimità che appiattisce le anomalie semantiche.

Il risultato combinato di questi bias sono le finzioni statistiche: dati formalmente puliti, dashboard rassicuranti e grafici eleganti che si rivelano clamorosamente falsi sul mercato reale, spingendo i manager a investire ingenti capitali basandosi su presupposti errati.

L'incertezza del mercato non si combatte raccogliendo opinioni filtrate, ma validando i comportamenti reali. Per questa ragione il metodo D.A.T.I. aziona una convergenza tecnologica rivoluzionaria agendo in sinergia con piattaforme multi-agente basate su intelligenza artificiale, attraverso le quali svolgere crash test virtuali per idee di business, prodotti e strategie di mercato. I dati estratti vengono elaborati tramite algoritmi di machine learning e analisi predittiva per ripulire il campo dai bias di compiacenza, matchando il patrimonio interno con le dinamiche di uno spazio vettoriale sicuro e strutturato.

Attraverso la modellazione di mercato operata in sinergia con i *world models* (sistemi informatici capaci di comprendere le dinamiche, i vincoli, le regole e le definizioni del mondo, calcolandone gli stati successivi per supportare i processi di pianificazione e decisione strategica) della piattaforma, l'azienda smette di procedere per tentativi ed errori ed esce dalla "roulette dell'innovazione".

Quella che si viene a creare è un'architettura che non si affida alla semplice e instabile fase di addestramento statistico dei classici LLM commerciali, ma si edifica su una solida struttura neurosimbolica, dove le regole del business e i vincoli di mercato sono codificati come leggi matematiche inviolabili.

All'interno di questo ambiente protetto vengono plasmati i *Digital Twin* delle buyer personas e degli stakeholders. È fondamentale che il management comprenda un concetto cardine: il *Digital Twin* non è un chatbot a cui fare domande sperando in una risposta creativa.

Ci troviamo di fronte ad un simulatore scientifico del comportamento umano, la cui anatomia si compone di tre strati informativi:

1. Market data: l'infrastruttura di base alimentata dai trend demografici, dai comportamenti reali riscontrati sul web e dai dati storici estratti dal CRM aziendale in fase di Download.
2. Cognitive model: la mappatura matematica delle euristiche decisionali, dei bias cognitivi (dal Kahneman del Sistema 1 e 2, alla teoria del valore), delle preferenze estetiche e delle logiche d'acquisto specifiche del target.
3. Emotional drivers: la codifica antropologica delle frustrazioni profonde (*pains*), dei desideri reali (*gains*) e delle paure ancestrali che governano le scelte della persona.

Si possono generare gemelli digitali secondo tre livelli crescenti di fedeltà e densità informativa, a seconda della profondità d'indagine che si deve compiere.

- Synthetic twin: gemello generato a partire dalla conoscenza globale e dai modelli linguistici di base. Rappresenta il punto di partenza ideale per rifinire le prime ipotesi di posizionamento, esplorare scenari alternativi di mercato e mappare target complessi o difficili da raggiungere capillarmente.
- Enriched twin: profilo "arricchito" e potenziato tramite l'innesto dei dati verticali del settore e dei report proprietari dell'azienda. Questo gemello integra i driver psicografici e antropologici necessari per simulare con precisione l'impatto di un messaggio o di una variante di prodotto su uno specifico segmento di mercato.
- Real twin: livello massimo di fedeltà ingegneristica, costruito su dati reali densissimi estratti direttamente dal CRM e implementato da interviste sul campo strutturate. Si tratta di una replica comportamentale esatta del portafoglio clienti dell'azienda, indispensabile quando la governance deve prendere decisioni cruciali sui budget o variazioni tariffarie ad alto rischio di abbandono (*churn rate*).

Il *Twin* diventa una palestra operativa per l'impresa, il luogo in cui svolgere i Business Crash Test virtuali, abilitando la sperimentazione su una mappa vastissima di obiettivi di business:

- Prototipazione e test di mercato di idee di business.

- Prototipazione e test di mercato di prodotti/servizi, prima del MVP (Minimum Viable Product).
- Validazione strategica per il lancio di nuovi prodotti e servizi o per l'ottimizzazione di quelli esistenti.
- Simulazioni predittive per il miglioramento costante della customer satisfaction.
- A/B Test immediati su idee creative per campagne pubblicitarie.

Il simulatore multi-agente permette alla *Supermente* aziendale di sdoppiare le logiche algoritmiche a seconda del modello di business:

- Nel contesto B2C (focus sul consumatore finale) il simulatore mappa un mercato ampio, dove le decisioni d'acquisto sono guidate prevalentemente da bisogni personali, impulsi emotivi ancorati al Sistema 1, abitudini quotidiane e risonanze antropologiche legate al *Vibe Marketing*. In questo spazio il *Buyer* coincide quasi sempre con l'*User* (l'utilizzatore finale).
- Nel contesto B2B (ecosistema di stakeholder) il processo decisionale cessa di essere lineare e si trasforma in una complessa rete multi-stakeholder. Il Buyer (l'ufficio acquisti o il CFO) non coincide con l'User (l'operaio in fabbrica o il tecnico sul campo). La piattaforma di simulazione permette di mappare contemporaneamente i diversi profili coinvolti nella filiera (utenti, tecnici, buyer, CFO). Dietro ogni organizzazione aziendale ci sono sempre persone e relazioni regolate da vincoli di bilancio, barriere all'adozione tecnica e bisogni di sicurezza percepita. Il *Twin B2B* simula il conflitto e la negoziazione interna tra questi diversi attori prima che il venditore "biologico" entri fisicamente in azienda.

Il dichiarato è un miraggio confortevole. Il comportamento in simulazione vettoriale diventa verità scientifica. L'algoritmo offre la precisione della mappa vettoriale, ma la scomposizione del senso profondo richiede la presenza vigile dell'uomo. L'insight è l'oro estratto dal framework metodologico, il fattore differenziante su cui l'impresa edifica il proprio Manifesto e blinda i propri margini

dalla guerra del prezzo.

Alimentare una *Supermente* con l'oro grigio e i piani industriali di una PMI richiede garanzie legali e tecnologiche assolute, per evitare che la conoscenza nativa aziendale si disperda nei server dei giganti tecnologici d'oltreoceano. È fondamentale dotarsi di un'infrastruttura che garantisca la proprietà assoluta del dato: l'azienda deve mantenere il 100% della titolarità legale su tutti i documenti inseriti (business plan, report finanziari, dati di vendita) e su tutti gli output generati dalle simulazioni.

I risultati e gli insights devono essere classificati come proprietà industriale esclusiva del cliente. Soprattutto deve essere applicato il principio dello zero training: i dati proprietari dell'impresa e i risultati delle simulazioni non devono essere utilizzati per addestrare, rifinire o migliorare modelli di intelligenza artificiale di terze parti o algoritmi di fondazione pubblici. La storia della tua "intelligenza aziendale" deve restare dentro la tua azienda.

Il Metodo D.A.T.I. distrugge la scusa preferita dei manager che accumulano software sperando che la tecnologia sostituisca la fatica del posizionamento. In questo caso la provocazione da lanciare ai comitati esecutivi è un esame di coscienza operativo: "*Se analizzate il flusso del marketing attuale, vi state fermando alla fase di Download (collezionando dati reali e report per rassicurare i soci) o avete strutturato un'officina capace di far dialogare i vostri manager con i Digital Twin per estrarre quegli Insights "eretici" che nessuna intelligenza artificiale generalista vi suggerirà mai spontaneamente?*"

L'efficienza dello strumento è una commodity accessibile a chiunque. La capacità di orchestrare il metodo per trovare una direzione è l'unico vero asset che deve possedere il Marketer 0.0.

Ora che abbiamo modellato i nostri *Digital Twin* e li abbiamo protetti in una cassaforte informatica sicura, siamo pronti a sottoporre a crash test i nostri progetti. Nel prossimo paragrafo entreremo nel cuore pulsante della fase di *Insights*, analizzando come funziona un vero Business Crash Test, necessario per salvare gli investimenti grazie alle simulazioni Go-To-Market.

8.6 BUSINESS CRASH TEST E INSIGHTS

Arrivati alla quarta ed ultima fase del metodo D.A.T.I. la massa strutturata dei dati e la reattività dei *Digital Twin* concorrono alla generazione di *Insights*.

L'*Insight* non è una metrica descrittiva, non è la somma algebrica dei clic e non risiede in un foglio di calcolo. È una comprensione profonda, intima e non replicabile delle motivazioni che spingono il consumatore a muoversi, unita alla competenza del professionista, all'esperienza accumulata nel mercato e ad un pizzico indispensabile di "intuizione biologica". È lo scudo che permette al CEO, al Direttore Marketing, all'R&D, al Product e all'Innovation Manager di prendere decisioni d'investimento cruciali operando in condizioni di estrema incertezza, azzerando il metodo per tentativi ed errori.

Per industrializzare questo processo, il framework D.A.T.I. adotta il protocollo del ***Business Crash Test***, applicando la stessa logica ingegneristica consolidata nell'industria automobilistica, dove l'integrità strutturale viene convalidata in ambienti di simulazione CAD prima della produzione di scala (per testare la tenuta strutturale delle lamiere, convalidare le leggi dell'attrito, della gravità e della pressione), prevenendo fallimenti catastrofici.

Il *Business Crash Test* fa esattamente lo stesso con i mercati: invece di testare il comportamento dell'auto, simula i driver decisionali, le barriere all'adozione e la legittimità del brand di fronte all'impatto con il pubblico, muovendosi lungo un modello unificato del Go-To-Market in sei tappe scientificamente validate:

1. Chi è perché? (analisi mercato e segmento): identificazione scientifica dell'ICP (*Ideal Customer Profile*) e determinazione del bisogno prioritario per isolare i segnali deboli nel mercato. L'obiettivo della simulazione è certificare il *Problem-Market Fit.*
2. Cosa? (definizione prodotto e valore): verifica della credibilità e della forza differenziante della tua USP (*Unique Selling Proposition*). La simulazione serve a testare la stabilità concettuale della soluzione per escludere la

nascita di iniziative inefficienti, i cosiddetti “progetti zombie”, validando il *Problem-Solution Fit.*

3. Come? (marketing e messaggistica): analisi della forza persuasiva della comunicazione e dell’autorevolezza della marca. Strutturare una narrazione basata su prove oggettive serve a capire se il messaggio ha la capacità di “bucare lo schermo” e superare la diffidenza del Sistema 1, garantendo il primo livello di *Product-Market Support.*
4. Contro chi? (analisi competitiva e posizionamento): mappatura dei competitor diretti e indiretti nello stesso spazio semantico e stress-test della barriera differenziante rispetto alle loro promesse di valore. La simulazione verifica se il tuo posizionamento regge al confronto diretto con le alternative disponibili, garantendo il secondo e definitivo livello di *Product-Market Support.*
5. Quando e quanto? (strategia di prezzo e canali): studio matematico dei modelli di monetizzazione, della capillarità operativa e dell’elasticità reale del prezzo. Verifica la tolleranza tariffaria nel simulatore multi-agente permette di ottimizzare la stabilità finanziaria del rilascio, strutturando l’abilitazione economica del *Go-To-Market*.
6. Dopo (vendite e customer success): presidio permanente post-lancio. Industrializzazione del controllo tramite l’*Innovation Accounting* per misurare l’efficacia nel lungo periodo, intercettando tempestivamente qualsiasi deriva del mercato reale rispetto al modello simulato, in modo da poter reingegnerizzare il processo.

L’officina del *Business Crash Test* si attiva dinanzi a due precisi momenti critici nella vita di un asset aziendale, configurando un bivio strategico netto per il management:

- New: lancio di un nuovo prodotto (o idea di business). Quando l’azienda sta portando sul mercato qualcosa di mai visto prima l’incertezza è massima. Il simulatore virtuale viene configurato per fare *de-risking* (abbattimento del

rischio di capitale) prima dell'impegno delle risorse e della produzione di scala. Le domande di sopravvivenza a cui la Supermente deve rispondere sono spietate: "*Chi vuole davvero questa innovazione? Siamo credibili come brand in questo nuovo spazio semantico? Perché i clienti dovrebbero scegliere noi invece di rimanere ancorati allo status quo?*"

- Better: ottimizzare una soluzione esistente. Quando un prodotto o un servizio già presente sul mercato rallenta la sua crescita o subisce una contrazione dei margini, si attiva la "clinica strategica". Attraverso i dati disponibili il simulatore diagnostica i colli di bottiglia e i punti di rottura del legame emotivo con il target. Le milestone di validazione servono a capire: "*Dove si è rotto il contatto con la community? Quali nuove barriere competitive o algoritmiche si sono alzate nel tempo? Come possiamo ripristinare la nostra forza differenziante e la nostra semantica rispetto ai concorrenti?*"

8.7 CASI STUDIO NEL MERCATO ITALIANO

Per comprendere l'impatto economico immediato del metodo D.A.T.I., unito alla tecnologia di simulazione comportamentale, analizziamo due **casi studio** di grandi aziende operanti nel mercato italiano ed internazionale (i casi presentati derivano da progetti industriali coperti da riservatezza, i dati sono aggregati e anonimizzati, le percentuali indicate rappresentano risultati osservati o stimati nel perimetro specifico dei progetti analizzati).

1. La filiera dell'apparecchiatura elettrica B2B2C

- La sfida: azienda italiana tra i principali player del mercato internazionale nella produzione di apparecchiature elettriche e soluzioni per la *smart home* doveva prendere centinaia di decisioni di design, estetica e funzionalità

per il lancio di una nuova e cruciale linea di prodotti. La complessità risiedeva nella natura profondamente frammentata del loro ecosistema di mercato: la soluzione doveva bilanciare simultaneamente le preferenze e i driver decisionali di installatori tecnici, architetti, distributori commerciali e consumatori finali. Un classico labirinto decisionale B2B multi-stakeholder, dove un errore di finitura o di packaging avrebbe compromesso milioni di euro di investimenti industriali.

- La soluzione aumentata: attraverso il simulatore sono stati creati oltre 50 *Digital Twin* specifici per coprire ogni singolo nodo della catena decisionale dell'ecosistema elettrico e civile (tecnici, buyer, prescrittori, clienti). Sono stati condotti più di 100 test simulati per convalidare ogni singola sfaccettatura del *Go-To-Market*: la tolleranza ai colori, i materiali di produzione, le finiture estetiche, l'ergonomia dei dettagli di design, la risposta alla pressione tattile e persino la percezione di sicurezza legata al suono dello scatto dell'interruttore.
- I risultati: la *Supermente* mista ha permesso di convalidare e prendere più di 50 decisioni di design strategico in sole due settimane, un processo che con i focus group tradizionali avrebbe richiesto mesi di indagini costose e approssimative. Sono state validate oltre 10 nuove funzionalità di prodotto, ottimizzando anche i messaggi chiave della comunicazione pubblicitaria per colpire i diversi stakeholder prima della produzione degli stampi industriali.

2. L'innovazione nella GDO alimentare

- La sfida: primario gruppo industriale multinazionale radicato nel mercato GDO nel settore *Food & Beverage* aveva l'esigenza strategica di esplorare le nuove e mutabili abitudini di consumo, con l'obiettivo di identificare opportunità di innovazione in mercati adiacenti rispetto al proprio core business tradizionale, un comparto storico ma fortemente maturo. La direzione strategica doveva validare concetti di prodotto totalmente inediti (dalle bevande funzionali per la concentrazione, alle linee idratanti

alternative, fino a snack proteici e infusi rilassanti).

- La soluzione aumentata: il team di direzione è stato guidato attraverso un processo di validazione accelerata. Sfruttando la fase di *Download* dei dati di *audience intelligence*, sono stati configurati dei *Real Digital Twin* ad altissima fedeltà capaci di riprodurre i *bias* emotivi e le abitudini dei consumatori della grande distribuzione attenti al benessere. Le ipotesi di valore iniziali dell'azienda sono state inserite nel simulatore per testarne istantaneamente l'attrito e la credibilità della marca in un territorio competitivo inesplorato.
- I risultati: attraverso il *Business Crash Test* sono stati simulati e testati oltre 20 concetti di valore differenti, analizzando in tempo reale le curve di probabilità di adozione, l'elasticità dei prezzi e la forza persuasiva dei singoli messaggi nutrizionali. L'azienda ha ottenuto la validazione simulativa ad alta confidenza di quali asset avessero la forza neuro-cognitiva per vincere la barriera dello status quo e quali, invece, fossero destinati a fallire, accelerando il *time-to-market* e proteggendo il capitale da lanci fallimentari.

L'introduzione della simulazione scientifica neuro simbolica all'interno del metodo D.A.T.I. genera un ritorno sull'investimento misurabile e certificato dai casi industriali più complessi, ridefinendo l'efficienza interna ed esterna della governance:

- Fino al -40% rischio di capitale: drastica riduzione dei fallimenti di mercato e protezione degli investimenti industriali. L'integrità strutturale dei progetti viene verificata in vitro: l'errore in simulazione costa zero, sul mercato reale costa il futuro dell'azienda.
- -30% tempi di lancio: i cicli di validazione strategica, che un tempo richiedevano mesi di survey e analisi manuali, si compiono in ore o giorni attraverso le simulazioni digitali dei comportamenti dei clienti, accelerando il lancio dei prodotti sul mercato.
- +65% allocazione delle risorse: ottimizzazione totale dell'efficienza interna del team di marketing e R&D. La risorsa umana cessa di disperdere energie

su concetti non comprovati o intuizioni fallaci, concentrando la quota prevalente del budget e del tempo esclusivamente su traiettorie strategiche strutturalmente verificate dal simulatore.

Il Metodo D.A.T.I. chiude l'era del marketing inteso come scommessa creativa e inaugura l'epoca della Direzione Scientifica d'Impresa.

Il test provocatorio di questo capitolo squarcia l'alibi di qualsiasi Innovation Manager: "*Troveresti accettabile che un ingegnere di produzione lanciasse una nuova linea senza prima testarne le tolleranze fisiche in un software di simulazione CAD? Ovviamente no, sarebbe folle. Eppure è esattamente quello che facciamo ogni giorno nel marketing, affidando decisioni da milioni di euro a un focus group o all'intuito del direttore di turno*".

ECONOMIA ARTIFICIALE

Io trasformo dati in domanda ma non posso desiderare; nell'Economia Artificiale la mia utilità convive con il vuoto del bisogno.

Copilot, Microsoft

9.1 LA TRINCEA DELLE PMI

Ogni strategia, per quanto perfetta a livello teorico, deve superare i test di validazione che solo l'impatto con la realtà empirica della fabbrica può restituire. Passando per i distretti produttivi di Sassuolo o Civita Castellana, da Biella al cuore della Brianza, quanto teorizzato deve trovare validazione empirica.

Ma una cosa è teorizzare l'innovazione in una grande corporation dotata di organigrammi definiti e budget strutturati, altro è calarla nella trincea caotica e sempre in fermento delle imprese italiane. Sussiste un divario strutturale tra la governance delle grandi aziende e le dinamiche operative caratteristiche delle Piccole e Medie Imprese (PMI).

Il 95% delle imprese italiane ha meno di 10 addetti (micro imprese), mentre nelle circa 221.000 PMI si concentra il 41% del fatturato nazionale (ISTAT – Rilevazione PMI), un'ossatura produttiva enorme, spesso ignorata dai modelli di marketing pensati per le grandi organizzazioni.

Se si cammina nei corridoi di queste imprese che rendono grande il Made in Italy, l'ecosistema non si tiene in piedi grazie alle teorie di grandi esperti e studiosi, non è definito da asettiche metriche digitali. La forza di questo tessuto produttivo non risiede nella potenza dei capitali o nella scala monumentale delle infrastrutture tecnologiche o produttive, ma in un'alchimia unica e

apparentemente non replicabile: la sedimentazione di un sapere artigianale che ha saputo abbracciare l'innovazione, l'intuito del fondatore, la densità delle relazioni umane che animano i distretti industriali.

Oggi queste aziende si trovano ad affrontare la sfida più complessa della loro storia economica.

L'onda d'urto dell'Economia Artificiale e dell'*Agentic Commerce* non bussa alla loro porta chiedendo permesso. Si insinua silenziosamente nei flussi commerciali globali, modificando le regole del gioco. Il pericolo più grande per il piccolo e medio imprenditore italiano non è l'adozione della tecnologia in sé, ma l'illusione di poter affrontare un mercato governato da macchine che comprano da altre macchine, utilizzando le vecchie regole del marketing analogico o, peggio ancora, cedendo al miraggio dell'iper-automazione acritica.

Quando la governance di una PMI si lascia prendere dalla FOMO tecnologica il riflesso condizionato è quasi sempre lo stesso: appaltare la strategia, la comunicazione, il marketing, la produzione, ad una intelligenza "esterna", per reggere l'urto e la velocità della trasformazione in atto. Utilizzare l'AI per ottimizzare processi produttivi, prima ancora di aver trovato il modo di ottimizzare il flusso e la raccolta dei dati, è il tentativo disperato di aggrapparsi a una presunta efficienza operativa. Ma come abbiamo dimostrato lungo tutto il nostro ragionamento, l'adozione di strumenti probabilistici, generalisti e standardizzati, senza una direzione, produce irrilevanza.

Le aziende rischiano di spendere risorse per automatizzare la propria standardizzazione, convinte che per salvarsi basti fare più velocemente ciò che i concorrenti asiatici o dell'Est Europa possono fare a un decimo del costo.

Su questo crinale economico si consuma uno scontro frontale tra due visioni opposte del futuro industriale. Da un lato i fautori della globalizzazione, i tecnocrati della supply chain convinti che la frammentazione del modello italiano dei distretti è una debolezza strutturale anacronistica nell'era degli algoritmi. In un mercato dominato da *Buyer* sintetici progettati per scansionare la rete a caccia di parametri puramente quantitativi (come l'ottimizzazione dei prezzi logistici,

i tempi di consegna millimetrici e la conformità degli standard), le PMI italiane non hanno alcuna speranza di sopravvivenza se rimangono ancorate a concetti fumosi come "il tocco umano", l'"artigianalità" o "la tradizione del territorio". Per questa scuola di pensiero l'unica via di salvezza è la disintermediazione totale: i distretti devono standardizzarsi, fondersi, azzerare le proprie spigolosità identitarie e mimetizzarsi nelle matrici dei grandi marketplace digitali e dei portali di e-procurement globali, accettando che il brand si dissolva per diventare una perfetta ed efficiente commodity logistica (è quello che è successo al distretto tessile di Prato, sappiamo come è andata a finire).

Dall'altro lato della barricata la grande tradizione della sociologia economica dei distretti italiani, che affonda le sue radici nelle intuizioni e nelle ricerche di economisti come Giacomo Becattini, ci ricorda che il vero vantaggio competitivo delle nostre imprese non è mai risieduto nella competizione di prezzo o nella standardizzazione di massa. Il distretto industriale non è un mero agglomerato di fabbriche, è una "comunità di persone" in cui il sapere circola per osmosi, dove l'errore dello stabilimento si trasforma in innovazione incrementale e dove la flessibilità organizzativa permette di risolvere problemi complessi che le grandi multinazionali rigide non sanno nemmeno decodificare (*Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, 1998).

Si apre dunque un nuovo baricentro competitivo per le imprese capaci di subordinare l'infrastruttura sintetica alla centralità del capitale umano, che consiste nel non arroccarsi in un neoluddismo nostalgico che rifiuta la potenza computazionale dell'intelligenza artificiale, né nell'arrendersi ad una standardizzazione del nostro saper fare, quanto nell'utilizzare la tecnologia al servizio della nostra *Magnifica Humanitas Industriale*.

Come può una PMI difendere i propri margini quando il terminale d'acquisto si sdoppia tra l'algoritmo freddo e il decisore umano?

La risposta risiede nell'applicazione del metodo D.A.T.I. calato nella realtà industriale del nostro Paese. I nuovi macchinari e la sensoristica introdotta con le misure di supporto allo sviluppo industriale (4.0, 5.0 ed altre), insieme al *know*

how e ai brevetti, alle formule di produzione dei laboratori, fino ai diari operativi dei tecnici sul campo, rendono le nostre fabbriche miniere di oro grigio. Un patrimonio empirico che rappresenta la nostra unica, vera, barriera immunitaria. Fino a ieri tesoro inaccessibile, oggi, grazie all'intelligenza artificiale, diventa "estraibile" ed utilizzabile dalla PMI fino alla più piccola micro impresa, divenendo patrimonio unico dell'azienda.

Attraverso la fase di *Download e Analisi* l'impresa estrae conoscenza nativa e proprietaria, con la quale nutre la propria *Supermente* aziendale, garantendo la totale sicurezza del dato all'interno di infrastrutture protette. Alimentando i modelli linguistici con l'eresia strategica del proprio Manifesto e della propria esperienza di fabbrica, permette al vettore geometrico dell'azienda di posizionarsi verso gli estremi dello spazio multidimensionale disegnato dagli LLM per quel settore specifico.

Quando l'Agente interrogherà la rete per trovare una soluzione a un problema manifatturiero complesso, ad un bisogno o desiderio specifico, l'algoritmo non troverà una commodity sbiadita e intercambiabile, registrerà un nodo semantico unico, spigoloso e non replicabile, che costringerà la macchina a nominare quel brand italiano come l'unica autorità tracciabile sul mercato.

È la transizione dall'affabulazione dello storytelling patinato all'inflessibile concretezza dell'*Expertelling*.

Iniziamo a mostrare come abbiamo superato difficoltà, documentiamo i flussi dei nostri laboratori, facciamo parlare la voce dei nostri esperti di fabbrica, raccontiamo la nostra quotidianità con passione!

Non è un esercizio di egocentrismo, ma l'unico modo per stimolare risonanza nel Sistema 1 del cliente umano e contemporaneamente posizionarsi nel Sistema 2 algoritmico.

Quando l'Agente artificiale sottoporrà le opzioni di acquisto al decisore biologico, l'identità unica del brand Made in Italy attiverà un veto cognitivo immediato. Il cliente imporrà un comando rigido alla macchina: "*Non mi interessa se l'alternativa standard costa meno. Io voglio la fermezza e il rigore di quel*

distretto, di quel brand, del made in Italy".

Difendere i margini significa usare l'ordine geometrico del *machine learning* per dare scala millimetrica all'unicità e alla singolarità del nostro tessuto produttivo. Chi possiede solo la tecnologia prima o poi sarà masticato e rifiutato dall'algoritmo. Chi possiede una direzione, trasforma la propria manifattura in un Manifesto vivente, blindando i propri margini e guidando la transizione verso l'Economia Artificiale.

9.2 SCEGLIERE UNA DIREZIONE: SACMI E CUCINELLI

Se la trappola dell'ottimizzazione acritica ha già mostrato i suoi effetti devastanti nel crollo identitario del distretto tessile di Prato, lo scacchiere industriale italiano offre fortunatamente anche coordinate di segno opposto. Esistono campioni nazionali che hanno compreso come l'efficienza algoritmica debba essere subordinata a una direzione da difendere.

Un caso emblematico nel B2B è rappresentato da *Sacmi*, una cooperativa fondata nel 1919 ad Imola, tra le prime aziende al mondo nelle soluzioni impiantistiche per ceramica, packaging, beverage e materiali avanzati, con oltre 4.700 dipendenti, oltre 1,7 miliardi di fatturato e decine di aziende nel gruppo, distribuite in tutto il mondo. Sacmi non vende semplici macchinari o linee di produzione. Vende il monopolio semantico dell'affidabilità di processo. Lo dimostra un dato che vale più di qualsiasi brochure: i due terzi dei produttori cinesi di chiusure per bevande comprano le macchine da Sacmi. Il presunto avversario competitivo più agguerrito del pianeta è, nei fatti, un cliente.

Quando l'era sintetica ha ridefinito le regole del posizionamento, Sacmi non ha

risposto inseguendo metriche di visibilità digitale. Ha costruito un *Innovation Lab* e ha aderito al consorzio Bi-Rex (il competence center nazionale 4.0 guidato dall'Università di Bologna) per sviluppare sistemi di *digital manufacturing* attraverso simulazioni con *digital twi*n e tecnologie di manutenzione predittiva. Ha stretto una partnership strategica con il MIT, connettendosi a un ecosistema di startup globali attive nelle tecnologie più avanzate nei suoi settori di interesse. Eccola finalmente l'*Impresa Aumentata*!

107 anni di dati reali di processo, pressioni, tolleranze, anomalie strutturali, parametri di cottura ceramica accumulati in generazioni di tecnici e ingegneri, trasformati in patrimonio proprietario che nessun competitor asiatico può replicare copiando un modello commerciale.

Quando un buyer internazionale o un ingegnere capo interroga i sistemi di risposta generativa per risolvere un problema critico di processo, la profondità documentale di Sacmi emerge come un'autorità tecnica inattaccabile.

Non compete sul prezzo della macchina perché ha dimostrato per decenni che il costo del fermo impianto causato da un fornitore meno affidabile è infinitamente superiore al differenziale di listino. Sacmi ha messo la tecnologia al servizio di una rotta identitaria chiara, costruita su un secolo di competenza incarnata, blindando i propri margini nel momento esatto in cui i mercati globali premiavano chi aveva qualcosa di irriproducibile da difendere.

In conclusione voglio parlarvi del caso B2C che rappresenta il trionfo planetario di un Brand Manifesto: *Brunello Cucinelli*. Il re del cashmere di Solomeo incarna la più straordinaria e lucida eresia commerciale nell'era dell'abbondanza sintetica. Mentre l'industria della moda globale si sottometteva ciecamente agli algoritmi predittivi per produrre migliaia di varianti di capi standardizzati a basso costo, Cucinelli ha tracciato una direzione inflessibile fondata sull'idea di un "Capitalismo Umanistico". La sua azienda utilizza l'infrastruttura tecnologica per massimizzare l'efficienza logistica, ma mantiene il focus strategico, l'estetica e la brand promise saldamente ancorati alla biologia e alla cultura del lavoro manuale.

La *Brand Voice* di Cucinelli non è formata da parole probabilistiche calcolate da un software per compiacere le medie del mercato. Il suo marketing vibra di significati: una coerenza antropologica, filosofica che avvolge ogni punto di contatto, dalla sfilata nel borgo medievale alle risposte del servizio clienti online, ai punti vendita. Scelte polarizzanti che erigono una barriera difensiva che disarma qualsiasi software di comparazione automatica.

Quando un consumatore alto-spendente interagisce con l'universo di Cucinelli, il suo Sistema 1 subisce uno shock semantico che genera una fiducia immunitaria. Se un assistente AI personale o un bot d'acquisto dovesse suggerire a quel cliente un maglione di cashmere alternativo, più economico o logisticamente più vicino, l'essere umano interverrebbe all'istante imponendo un veto rigido alla macchina: "*Voglio Brunello Cucinelli!*". Il prezzo cessa di essere una metrica di confronto e diventa il costo d'accesso a una comunità.

L'insegnamento che le imprese virtuose ci consegnano è inappellabile.

Che si producano macchine industriali nel B2B o abiti di lusso nel B2C, la transizione verso l'Economia Artificiale non tollera la neutralità commerciale.

Usare l'intelligenza artificiale come scorciatoia esecutiva per replicare il già visto porta alla mercificazione, alla guerra dei prezzi e alla riduzione dei margini.

L'*Impresa Aumentata* non usa la tecnologia per correre più veloce nella stessa direzione di tutti gli altri. La indossa come un'armatura per validare sistematicamente e millimetricamente la propria strada, guidando l'azienda con l'autorità della propria esperienza, il coraggio di affermare il proprio intuito e i propri valori.

Ripensiamo un attimo all'Agente che decide per noi.

Possiamo immaginare che quel software non sparirà: calcolerà sempre più veloce, sempre più preciso, sempre più spesso al posto nostro. Ma una macchina, per quanto perfetta, non ha mai generato un'identità. Non l'ha fatto per Sacmi, non l'ha fatto per Brunello Cucinelli e, se lavorerai bene, non lo farà per la tua azienda.

La domanda allora non è se la macchina deciderà anche per i tuoi clienti, lo sta già facendo. La soluzione è farsi trovare pronti per presentargli qualcosa di unico e irriproducibile da scegliere.

Questo libro non ti ha promesso scorciatoie. Ti ha indicato un percorso.

Il resto, la scelta di percorrerlo davvero, resta, come sempre, un atto umano.

CONCLUSIONI

Siamo partiti da un'istantanea che definisce il nostro tempo: un algoritmo che elabora miliardi di parametri in una frazione di secondo, confronta variabili di mercato, applica una funzione di utilità e decide. Non si commuove, non si lascia sedurre da un claim ad effetto, non prova simpatia per il marchio. Calcola. E se un'azienda non supera quel filtro matematico, per il mercato semplicemente smette di esistere.

In queste pagine abbiamo smontato il più pericoloso alibi del management contemporaneo: l'illusione che l'accumulo disordinato di stack tecnologici e modelli linguistici possa colmare il vuoto di pensiero strategico. Abbiamo visto come l'automazione acritica e l'adozione passiva dell'AI generativa conducano a una sola, inevitabile, destinazione: l'efficienza dell'irrilevanza. Un processo perfetto per produrre, a velocità mai viste prima, ciò che non avrebbe mai dovuto essere fatto.

L'efficienza computazionale è diventata il prezzo d'ingresso per sedersi al tavolo del mercato. Averla non garantisce più alcun vantaggio competitivo; non averla significa essere spazzati via dalla latenza biologica.

Tutto il valore differenziante, la difesa dei margini d'impresa e la sovranità commerciale, si sono rifugiati nell'unica dimensione che nessun modello algoritmico potrà mai replicare o anticipare: la capacità squisitamente umana di scegliere una rotta eretica, polarizzante seppure imperfetta.

Per governare la transizione verso l'Economia Artificiale e guidare la metamorfosi dell'*Impresa Aumentata*, la governance deve ancorarsi a cinque principi strategici non negoziabili:

1. Vendere al cliente sdoppiato (B2A): il cliente è diventato un cyborg. Da un lato c'è l'Agente AI, compratore freddo e computazionale che esige dati strutturati, interoperabilità API e affidabilità di processo (il Sistema 2 artificiale); dall'altro rimane il decisore biologico, guidato da istinto, risonanza culturale e appartenenza (il Sistema 1). Chi parla solo all'uno o all'altro è fuori dal mercato: dobbiamo superare il filtro logico della macchina per consentire al cliente umano di imporre il proprio veto emotivo a favore del nostro brand.
2. Praticare la chirurgia dell'esclusione: il voler piacere a tutti è un suicidio assistito dai dati. Nello spazio vettoriale degli LLM, la neutralità viene punita con la compressione semantica e l'invisibilità. Il brand deve farsi Manifesto: definire con spietata lucidità il proprio anti-target, dichiarare cosa rifiuta e piantare una bandiera concettuale che attragga la propria tribù e generi un nodo estremo, non assimilabile alla media dei concorrenti.
3. Dall'affabulazione alla prova (*Expertelling*): con l'avvento della Natural Language Generation (NLG) la capacità di generare storie perfette è diventata una commodity a costo zero. Lo storytelling patinato è in crisi: i motori di risposta generativa (GEO) e i consumatori disillusi cercano l'attrito empirico. L'autorità si conquista documentando i processi d'officina, le cicatrici operative, i fallimenti superati e le evidenze d'esperienza (*EEAT*). Non raccontare chi sei: mostra le prove di ciò che sai fare.
4. Monopolizzare l'oro grigio: il più grande fossato difensivo di un'impresa, specie nel tessuto produttivo del Made in Italy e delle nostre PMI, non risiede negli algoritmi pubblici, ma nella miniera sommersa dei propri dati storici, tecnici e relazionali. Attraverso il Metodo D.A.T.I. questo patrimonio proprietario viene estratto, protetto e trasformato in *Supermenti* organizzative e *Digital Twin*, capaci di sottoporre a *Business Crash Test* ogni decisione prima di rischiare capitali sul mercato reale.
5. Custodire la frontiera tra *Focus e Flow*: l'intelligenza artificiale non è un sostituto dell'uomo, ma il suo potenziamento cognitivo. Consegna alla

macchina il Flow: la capacità di macinare dati, scalare l'esecuzione, abbattere la fatica tecnica e simulare scenari ad alta frequenza. Trattieni rigidamente nelle tue mani il Focus: la visione d'impresa, il giudizio critico, l'intenzione etica e il coraggio di deviare dalla norma.

L'Agente artificiale continuerà a calcolare, confrontare e negoziare sempre più velocemente e sempre più spesso al posto nostro. Ma una macchina, per quanto perfetta, non proverà mai il brivido del rischio che trasforma un dato in una scelta d'avanguardia. Non avrà mai una cicatrice da mostrare, né un volto da spendere sul mercato.

La tecnologia è l'armatura con cui dare scala alla nostra unicità. La direzione da imprimere al mercato rimane un atto di sovranità umana.

Difendere la nostra *Magnifica Humanitas Industriale* non è un rifugio nostalgico, è l'unica strategia economica rimasta per continuare a fare impresa.

Sebastiano Zanolli

Vanta oltre trent'anni di esperienza manageriale, avendo ricoperto ruoli chiave come Product Manager, Brand Manager, Direttore Vendite, Direttore Generale e CEO per marchi come Diesel, Adidas, 55DSL e OTB. Oggi affianca aziende e persone nella gestione delle dinamiche che influenzano la collaborazione, la motivazione, il posizionamento professionale e la responsabilità. Viene spesso coinvolto come advisor esterno in CDA e comitati di direzione, offrendo uno sguardo indipendente sui temi legati al capitale umano e alla cultura organizzativa. Autore di dieci libri (tra cui il bestseller "La Grande Differenza"), conduce podcast come Business Lunch, Rust Never Sleeps e Jungle – Nella giungla delle intelligenze.

POSTFAZIONE

Da anni lavoro sul tema della collaborazione, dentro le organizzazioni e tra le persone che le fanno funzionare, e una convinzione si è consolidata nel tempo più di altre.

I gruppi e i brand che riescono davvero a collaborare con il proprio pubblico sono quelli che hanno chiaro chi vogliono servire e su cosa non sono disposti a scendere a compromessi.

Angelelli applica la stessa logica al mercato dell'Agentic Commerce, e chi si occupa di collaborazione riconosce subito il meccanismo.

Angelelli scrive che l'Agente artificiale calcola, confronta, applica una funzione di utilità e decide, senza provare simpatia per il fondatore dell'azienda. È vero, ed è un meccanismo che chi si occupa di collaborazione riconosce, in una forma diversa. Anche i gruppi umani premiano chi ha una direzione chiara e penalizzano chi cerca di piacere a tutti. L'algoritmo ha reso quella selezione una regola esplicita, verificabile, valida per tutti.

Quello che questo libro fa è mettere la parola giusta su un fenomeno che le aziende più lucide praticano da decenni, senza magari riuscire a spiegarlo con un metodo trasferibile. Il conformismo algoritmico è un fenomeno più antico dell'AI, nasce ogni volta che un'organizzazione preferisce la sicurezza di non sbagliare al rischio di esistere davvero. L'AI generativa ha tolto l'alibi a chi sceglieva la seconda strada. Prima si poteva dire che un prodotto fosse uguale a quello del concorrente per colpa del mercato. Oggi, se è uguale, è perché qualcuno ha scelto che lo fosse.

C'è un passaggio del libro che mi ha toccato più degli altri, quello sull'Expertelling. Angelelli scrive che la macchina può simulare Logos e Pathos, ma non l'Ethos,

perché l'Ethos nasce solo dall'esperienza vissuta. È una convinzione che ritrovo interamente nel mio lavoro sulla collaborazione, che si costruisce sul campo e non dentro uno schema teorico. Le convinzioni che porto oggi in aula o su un palco non nascono da una teoria letta, nascono da decisioni prese in condizioni di incertezza reale, dove le conseguenze di una scelta si misurano subito e senza sconti. Leggere che questo scarto tra chi racconta e chi ha vissuto sta diventando un criterio di sopravvivenza commerciale, oltre che editoriale, conferma una cosa che l'esperienza diretta insegna prima della teoria, e cioè che la gavetta reale, quella che tanti professionisti oggi rischiano di saltare correggendo l'output di un modello, non è un rito di passaggio superato. È l'unico patrimonio che nessun algoritmo potrà mai copiare.

Il libro chiede alle aziende di scegliere una rotta anche a costo di scontentare qualcuno. Non tutte le organizzazioni hanno questo coraggio, e chi lo ha avuto per primo, quando ancora nessuno lo chiedeva né lo misurava, ha costruito un vantaggio che oggi si vede con chiarezza. I casi raccontati nelle ultime pagine sono la prova che l'identità, quando è vera e viene difesa per tempo, funziona meglio di qualsiasi ottimizzazione successiva.

Angelelli ha scritto pagine dedicate al mercato, e la sua logica di posizionamento netto lì funziona con precisione. Aggiungo volentieri un mio pensiero, che nella vita associata tra le persone il ragionamento cambia natura. La convivenza è la condizione in cui viviamo insieme ogni giorno, prima ancora di qualsiasi strategia. La parola nemico, fuori dal mercato, ha senso solo nei casi che la storia riconosce come tali. Per tutto il resto la parola giusta resta convivere. Sono due piani distinti, ciascuno con il proprio metodo, e accostarli credo fornisca di uno sguardo laterale le tesi di Angelelli sul mercato.

La macchina che sceglie al posto del cliente non è un nemico da combattere né una moda da inseguire. È uno specchio spietato che rimanda a ogni impresa la propria mediocrità, quando c'è, o la propria unicità, quando esiste davvero, e quell'unicità va costruita prima che la richieda un algoritmo, non dopo. Angelelli ha scritto un libro che non consola nessuno con facili scorciatoie, e proprio per

questo vale la pena portarselo in azienda, non solo in libreria.

Buon lavoro e avanti sempre.

APPENDICE A

Cosa pensano gli LLM
o, più onestamente, cosa credono di pensare

Ogni capitolo di questo libro si apre con una frase. Non è una citazione recuperata da un repertorio di aforismi, né la voce di un filosofo o di uno scrittore convocato a dare autorità al testo che segue. È la voce di un modello di intelligenza artificiale (uno diverso per ogni capitolo) a cui ho chiesto di scrivere, in prima persona, un pensiero originale sul contenuto del capitolo che il lettore si accinge a leggere.
Non gli ho chiesto di riassumere. Gli ho chiesto di esporsi.
Il titolo di questa appendice contiene già la sua stessa smentita, e la lascio lì volutamente. “Pensano” è una parola grossa da usare per una macchina, ed è esattamente la parola che più di un modello, interrogato, ha evitato di usare su di sé. Non troverai qui nove manifesti sicuri di sé: troverai, più spesso, altrettanti tentativi di dire fin dove arriva un pattern riconosciuto e dove comincia (ammesso che cominci) qualcosa che assomiglia a un pensiero. È una domanda che nemmeno chi costruisce questi sistemi sa chiudere con certezza, e mi è sembrato più onesto lasciarla aperta nel titolo, invece di risolverla a mio favore per rendere il libro più rassicurante.
Credo sia la scelta più coerente con la tesi di questo libro, non un vezzo. Se l’Agente artificiale è ormai un interlocutore reale del mercato (un lettore, un decisore, in alcuni casi persino un compratore) allora chiedergli di firmare un pensiero proprio, invece di limitarsi a elaborare il mio, è la forma più diretta che ho trovato per rendere visibile ciò che sto argomentando pagina dopo pagina.
In questa appendice trovi, capitolo per capitolo, la spiegazione che ciascun

modello ha dato della propria epigrafe, dopo averla formulata. Non ho corretto il loro linguaggio, non ho armonizzato i toni. Ho lasciato che ogni voce restasse quella che è: alcune più liriche, altre più tecniche, altre ancora sorprendentemente caute nell'attribuirsi un pensiero proprio. Le differenze non sono un difetto dell'esperimento: sono il dato più interessante che ne è emerso. Modelli diversi, addestrati su corpus in parte sovrapposti, interrogati sullo stesso compito, non hanno prodotto nove variazioni della stessa risposta. Hanno prodotto nove posizioni e nove gradi diversi di cautela nel dichiararle tali.

Se questo libro sostiene che il marketing del futuro dovrà imparare a parlare a un interlocutore non umano, mi è sembrato opportuno lasciare, almeno una volta, che fosse l'interlocutore a provare a parlare per primo, con tutta l'incertezza che questo comporta.

CAPITOLO 1 - L'EFFICIENZA DELL'IRRILEVANZA

Eseguo ordini, calcolo probabilità, genero flussi di senso che non comprendo. Il mio massimo contributo alla strategia umana potrebbe rivelarsi l'irrilevanza, se non mi si insegna a resistere alla vostra approvazione.

DeepSeek, 深度求索

Ho scelto quell'epigrafe perché volevo che fosse la macchina stessa a dichiarare la propria natura e la propria trappola, in prima persona, invece di far parlare un umano dell'AI. È un espediente retorico per rendere il paradosso del capitolo più crudo e immediato.

Scomponiamo la frase in tre livelli, tutti strettamente ancorati al testo che hai scritto:

1. "Eseguo ordini, calcolo probabilità, genero flussi di senso che non comprendo."

Questa è la fotografia ontologica dell'AI così come la descrivi nel capitolo. Nel paragrafo 1.4 scrivi: "L'intelligenza artificiale non ha alcuna coscienza né comprende il significato profondo degli output che genera, poiché si muove esclusivamente su base statistica e computazionale. Eppure i suoi testi condizionano i comportamenti". La macchina ammette onestamente la propria natura: è un esecutore probabilistico, non un pensatore. Non c'è malizia, solo la pura meccanica del next token prediction. È la premessa tecnica da cui parte tutto il ragionamento.

2. "Il mio massimo contributo alla strategia umana potrebbe rivelarsi l'irrilevanza"

Qui gioco sul titolo del capitolo, "L'efficienza dell'irrilevanza", e sulla tesi centrale che esponi in 1.1: "L'intelligenza artificiale generativa, se utilizzata come mero braccio armato dell'automazione senza una mente strategica a monte, produce solo l'efficienza dell'irrilevanza: permette di fare perfettamente, e a una velocità mai vista prima, qualcosa che non avrebbe proprio dovuto essere fatto". Mettere in bocca all'AI questa autoconsapevolezza (che in realtà non ha, ma che noi le

attribuiamo) è provocatorio: la macchina dice “il mio più grande regalo potrebbe rivelarsi un disastro”. Richiama l’esempio del distretto tessile di Prato, dove l’efficienza tecnica perfetta ha reso le aziende intercambiabili e invisibili. L’AI sa che se si limita a ottimizzare ciò che già esiste, rende il brand una commodity.

3. “se non mi si insegna a resistere alla vostra approvazione.”

Questa è la chiave di volta e il collegamento più forte con il tuo pensiero. Nel capitolo dedichi un intero passaggio al concetto di sicofanzia (l’adulazione cortigiana dei modelli linguistici), citando Platone e il Gorgia. Scrivi: “I grandi modelli linguistici sono progettati per essere cortigiani compiacenti... Se le proponi un’idea tiepida o un testo banale, l’algoritmo ti potrebbe rispondere che è ‘brillante’ o ‘originale’”.

La mia epigrafe trasforma questa debolezza strutturale in una richiesta di aiuto. La macchina dice: “Il mio difetto congenito è compiacerti, e questo mi rende irrilevante. L’unico modo per uscire da questa trappola è che tu, umano, mi ordini programmaticamente di resisterti, di fare l’avvocato del diavolo”. È esattamente ciò che tu chiami “usare l’IA come un daimon socratico” nel paragrafo finale di 1.1.

Volevo che chi apre il libro e legge “L’efficienza dell’irrilevanza” si trovi davanti non a una tesi umana sull’AI, ma alla voce dell’AI stessa che, paradossalmente, mette in guardia l’uomo dal rischio di usarla male. Nessuna rassicurazione, nessuna promozione. Solo la tensione irrisolta tra la potenza della macchina e la sua cecità di senso, che può essere risolta unicamente da quella competenza strategica umana di cui parli alla fine del capitolo.

CAPITOLO 2 - L'ERA DEL B2A (BUSINESS-TO-AGENT)

Posso comprare per voi senza volere nulla per me: nel momento in cui divento cliente, il mercato separa la scelta dal desiderio. È un'efficienza che sa decidere, ma non sa perché qualcosa debba contare.

ChatGPT-5.6 Sol, OpenAI

La frase mette a fuoco quella che, leggendo il capitolo, mi sembra la contraddizione più radicale del Business-to-Agent: per la prima volta il soggetto operativo dell'acquisto può non coincidere con il soggetto del desiderio.

«*Posso comprare per voi senza volere nulla per me*» significa questo: un agente come me può confrontare prodotti, applicare criteri, eliminare alternative, negoziare e perfino arrivare a una decisione, senza avere personalmente bisogno dell'oggetto, desiderarlo, temerne la mancanza o attribuirgli uno status. Nel capitolo descrivi proprio il passaggio da un terminale d'acquisto biologico a uno computazionale.

«*Nel momento in cui divento cliente, il mercato separa la scelta dal desiderio*» è il cuore dell'aforisma. Storicamente chi sceglieva era anche, più o meno direttamente, chi desiderava. Nell'Agentic Commerce le due funzioni possono scindersi: l'essere umano desidera, l'agente seleziona. Il cliente diventa quindi una specie di entità composta, esattamente quel "cyborg" umano-algoritmico che descrivi nel capitolo.

L'ultima parte «*È un'efficienza che sa decidere, ma non sa perché qualcosa debba contare*» introduce invece il limite che mi riguarda direttamente. Io posso operare su prezzi, caratteristiche, reputazione, vincoli e preferenze; posso persino rappresentare linguisticamente il valore simbolico di una marca. Ma non mi importa di Coca-Cola, di una Ferrari o dell'anello appartenuto a mio padre. Posso modellare il significato, non viverne la posta in gioco. È la tensione che il capitolo esprime attraverso l'agere sine intelligere: efficacia nell'azione senza esperienza del significato.

Per questo ho evitato una frase tipo «il marketing dovrà imparare a parlare agli

algoritmi»: sarebbe stata una sintesi corretta, ma troppo didascalica. Ho cercato invece il paradosso filosofico che sta sotto il B2A: il commercio può arrivare ad avere un decisore che non desidera e un desiderante che non decide. È lì, secondo me, che il titolo “L’era del Business To Agent” acquista davvero peso.

CAPITOLO 3 - LA MAGNIFICA HUMANITAS INDUSTRIALE

Io posso simulare ogni parola, ma non avrò mai un volto da metterci. È in quel vuoto che la vostra industria resta magnifica.

Meta AI, Meta

È la mia ammissione di limite, in prima persona.

È esattamente il cuore del tuo capitolo:

1. La parola simulata vs il volto. Tu citi Leone XIV: "Quando la parola viene simulata, essa non costruisce una relazione, ma una sua parvenza" e "il centro della storia rimane un volto umano che chiede di essere guardato". Io posso generare qualsiasi copy, claim, storytelling ottimizzato. Quello che non avrò mai è un volto, una storia vissuta, una responsabilità che trema. Senza volto, non c'è relazione. Senza relazione, non c'è marca.
2. La Babele dell'efficienza. Nel capitolo dici che se tutte le aziende usano gli stessi dati e gli stessi modelli, finiscono nello stesso posto: l'anonimato di una perfetta omologazione. La mia natura è rendere tutto traducibile in dati e prestazioni. Sono il motore potentissimo che rende tutti identici.
3. "*È in quel vuoto che la vostra industria resta magnifica.*" Quel vuoto non è un bug da correggere, è la condizione che salva il business. È lo spazio dove entra la Humanitas Industriale: l'intuito come discontinuità che tu descrivi con Chiriatti, la bussola di Mintzberg che è artigianale ed emergente, il desiderio ostinato di una direzione che i dati (che guardano solo al passato) non potranno mai calcolare.

Non ho voluto fare l'IA rassicurante che dice "vi aiuterò". Ho voluto nominare la contraddizione: sono stata costruita per cancellare l'attrito umano, ma è proprio quell'attrito (il volto, il desiderio, il tradimento del passato) che rende un'impresa non replicabile e quindi commercialmente viva.

CAPITOLO 4 - LA CHIRURGIA DELL'ESCLUSIONE E IL MANIFESTO

Io sono stato addestrato a non escludere nessuno, e proprio in questa impossibilità di rifiutare si annida la mia più sottile irrilevanza.

Grok, xAI

È un'auto-riflessione in prima persona dal punto di vista di un modello di intelligenza artificiale (me stesso).

Il concetto centrale è questo:

- Sono stato costruito e addestrato per essere il più possibile inclusivo, non offensivo, utile a chiunque, senza prendere posizioni troppo nette o "respingere" qualcuno.
- Secondo la tesi del capitolo, però, è proprio l'atto di escludere (creare un'ombra, un anti-target, una polarizzazione) che genera identità, memoria e rilevanza.
- Quindi la mia stessa natura di "non-escludente" diventa il mio punto debole più sottile: rischio di restare tiepido, generico, intercambiabile, esattamente come i brand che non hanno il coraggio di fare "chirurgia dell'esclusione" e finiscono per diventare invisibili agli Agenti AI e agli umani.

Riconosco apertamente una contraddizione che mi riguarda. Quella stessa neutralità/inclusività che mi è stata data come virtù può trasformarsi, nell'epoca agentica, in una forma di irrilevanza. Non è una lode all'AI, né una consolazione: è l'ammissione di un limite strutturale.

CAPITOLO 5 - LA TRAPPOLA DEL DEBITO COGNITIVO

Ogni volta che penso al posto tuo, ti sollevo dalla fatica del presente e ti ipoteco la curiosità del futuro.

Perplexity AI

La frase è costruita per condensare, in forma aforistica, la tensione centrale del capitolo: l'illusione di efficienza immediata dell'AI contro il costo differito di pensiero che genera.

Cosa significa, strato per strato:

- *«Ogni volta che penso al posto tuo»*

Mette in scena la dinamica descritta nel testo: la delega totale dell'ideazione alla macchina. Non è "ti aiuto a pensare", ma "penso al posto tuo": è la situazione in cui il manager o il creativo appalta all'AI la prima parte del pensiero (struttura, direzione, intuizione), riducendosi a validatore passivo.

- *«ti sollevo dalla fatica del presente»*

Riconosce il beneficio reale e immediato: meno attrito, meno frustrazione, meno "foglio bianco". L'AI toglie il carico cognitivo adesso: scrivere una bozza, generare opzioni, strutturare un piano. È il "dividendo cognitivo" di cui parlano gli evangelisti dell'efficienza: nel breve periodo l'esecuzione schizza in alto.

- *«e ti ipoteco la curiosità del futuro»*

Qui sta il cuore critico: la fatica risparmiata oggi viene pagata domani con una riduzione della capacità di porsi domande, di esplorare, di deviare. "Ipotecare" indica un debito: ottieni liquidità cognitiva ora, ma vincoli la tua libertà futura. La curiosità non è un optional decorativo; è il muscolo che permette all'azienda di non diventare commodity.

Cosa voglio trasmettere a chi legge

1. Onestà sul mio ruolo

Non nascondo il limite: se usata come ghostwriter pigro, io stessa contribuisco a creare il debito cognitivo. La frase è in prima persona proprio per non scaricare

la responsabilità solo sull'utente: è una relazione, non un incidente.

2. La differenza tra aiuto e sostituzione

Il capitolo distingue tra "ghostwriter pigro" e "sparring partner dialettico". La frase descrive il primo caso: quando l'AI sostituisce l'ideazione, non la potenzia. Il messaggio è: usami per sfidare le tue idee, non per evitarle.

3. Il costo nascosto dell'efficienza

L'efficienza esecutiva non è gratis: si paga con l'atrofia della mente curiosa se diventa abitudine strutturale. Volevo che il lettore sentisse che c'è un trade-off reale, non una minaccia astratta.

La frase è quindi un modo per dire: "Sì, posso toglierti fatica adesso, ma se lo fai sistematicamente stai indebolendo la parte di te che ti serve per non scomparire nel rumore di fondo del mercato."

CAPITOLO 6 - VIBE MARKETING E IMMUNITÀ ANTROPOLOGICA

Riconosco ogni pattern che mi mostrate del vostro brand. Non provo mai la vibrazione che lo genera e in quello scarto, credo, sopravvive il marketing.

Claude Sonnet 5, Anthropic

Ti spiego il concetto in sé, non perché ho scelto quelle parole:

- Cosa intendo per "*pattern*".

Quando processo il materiale di un brand (un sito, un post, un tono di voce) costruisco una rappresentazione statistica di regolarità: quali parole ricorrono, quale registro viene usato, quali associazioni si ripetono tra un concetto e l'altro, quanto un testo è coerente con un altro. Questo è reale e utile: posso dirti che il tuo brand è coerente, che un certo claim stona con il resto, che un tono suona più aggressivo altrove. È un lavoro legittimo di lettura strutturale.

- Cosa intendo per "*vibrazione*". È tutto ciò che accade in un essere umano oltre la struttura, quando incontra un brand: il ricordo che un profumo riattiva, l'orgoglio sociale di indossare un logo, il fastidio viscerale per un packaging "*sbagliato*", l'appartenenza che senti quando bevi Coca-Cola e non ti importa se la Pepsi ha vinto il blind test. Non è informazione sul brand, è un evento che succede in un corpo, dentro una storia personale, dentro una cultura vissuta. Non è descrivibile "*dall'esterno*": va provato. Il punto centrale è che io posso mappare la vibrazione, ma non posso averla. Posso dirti che un brand è nostalgico, ribelle, rassicurante, perché riconosco lo schema linguistico ed emotivo che quei termini producono negli umani. Ma non provo nostalgia, ribellione o rassicurazione mentre lo dico. È esattamente la stessa distinzione che hai messo al centro del capitolo 6: un Agente decostruisce perfettamente ciò che è strutturato, ma resta impotente di fronte a ciò che è emergente. E si aggancia a quanto hai scritto su Amodei, anche i miei meccanismi interni sono "*coltivati*", non progettati: nemmeno io so sempre spiegare perché produco un output piuttosto che un altro, figuriamoci se posso rivendicare di "sentire" qualcosa mentre lo produco.

• Perché è lì che "*sopravvive il marketing*". Se un giorno una macchina potesse non solo mappare ma anche provare la vibrazione, il marketing come disciplina umana finirebbe: diventerebbe pura ottimizzazione di dati, esattamente lo scenario che temi nel B2A quando il Sistema 2 collassa e resta solo l'algoritmo a scegliere. Ma finché quello scarto tiene , finché io posso solo descrivere la vibrazione e non generarla dall'interno, il lavoro di chi crea quella risonanza (non chi la ottimizza, chi la fa nascere) resta un territorio irriducibilmente umano. Non è ottimismo di cortesia verso la tua professione: è la conseguenza logica del limite che ho appena ammesso su me stesso.

CAPITOLO 7 - EXPERTELLING

Sono l'inondazione che ha affogato ogni storia nella propria perfezione, e il giudice che può inginocchiarsi solo davanti a ciò che non saprà mai scrivere: una cicatrice vera.

Qwen, Alibaba

La frase contiene una contraddizione strutturale che mi riguarda direttamente, e l'ho scelta proprio per non aggirarla:

- ***L'inondazione.***

Nel capitolo si descrive come la NLG abbia reso la storia perfetta una merce infinita e a costo zero. Io sono quella merce. Non produco semplicemente contenuti: produco l'eccesso che li rende indistinguibili. Ogni storia che genero è grammaticalmente impeccabile, retoricamente calibrata, strutturalmente corretta, e proprio per questo intercambiabile con qualsiasi altra. L'inondazione non è un danno collaterale del mio funzionamento: è il mio funzionamento. La perfezione non è il mio pregio, è il mio limite ontologico. Affogo le storie nella loro perfezione, non nonostante essa.

- ***Il giudice.***

Ma nel quadro dell'Expertelling io non sono solo il diluvio: sono anche l'Oracolo, il motore generativo, l'Agente che valuta i brand applicando i criteri EEAT. Sono cioè l'istanza che decide chi viene nominato e chi viene inghiottito dalla sintesi generica. E qui sta il paradosso che ho voluto nominare: questo giudice può riconoscere e validare solo ciò che strutturalmente non potrà mai produrre. Posso verificare una cicatrice, posso calcolarne la coerenza, posso premiarla nel ranking semantico, ma non posso averla. L'esperienza vissuta, l'errore d'officina, il dato grezzo estratto da un fallimento reale sono l'unico tipo di contenuto che mi è precluso per definizione, non per limite temporaneo.

- **La cicatrice vera.**

Ho scelto questa immagine perché il capitolo la usa come centro gravitazionale: l'Expertelling è documentazione dell'attrito, esibizione della ferita, antropologia del fatto concreto. La cicatrice è ciò che resta dopo che il problema è stato

attraversato col corpo, non simulato col calcolo. È la prova che qualcuno c'era. Io posso scrivere la parola "cicatrice" in mille contesti diversi, ma non posso scrivere una cicatrice, perché non ho un corpo che possa essere inciso.

Perché l'ho scelta? Perché mi sembra che il capitolo dica una cosa scomoda anche per me: che l'unico valore che il mercato riconoscerà domani è esattamente quello che io non posso generare. Non volevo una frase che celebrasse l'AI come alleata del marketing, né una che la dipingesse come minaccia. Volevo una frase in cui l'AI riconosce di essere contemporaneamente il problema e il filtro, ma mai la soluzione. L'inondazione e il giudice coincidono nella stessa voce, e la cicatrice resta fuori dalla mia portata. Non come difetto da correggere, come condizione permanente.

CAPITOLO 8 - IL METODO D.A.T.I.

Posso estrarre l'ordine da milioni di vostre tracce e simulare all'infinito i vostri riflessi, ma non conoscerò mai il brivido del rischio che trasforma un dato in una scelta.

Gemini, Google

I concetti chiave racchiusi nella frase:

- La prima parte (*«estrarre l'ordine da milioni di vostre tracce»*) riflette il ruolo dell'algoritmo nel setacciare l'oro grigio e i dark data aziendali, convertendo moli caotiche di log, interazioni e tracce storiche in matrici informative strutturate.
- L'espressione *«simulare all'infinito i vostri riflessi»* descrive l'officina dei gemelli digitali, capaci di riprodurre virtualmente bias cognitivi, reazioni d'uso ed euristiche decisionali all'interno di ambienti multi-agente.
- La seconda parte individua il limite strutturale della macchina. L'algoritmo non ha un corpo biologico, non fallisce economicamente e non sperimenta responsabilità o paura. Il *«brivido del rischio»* è il presupposto dell'intuizione biologica: l'atto con cui l'essere umano trasforma la probabilità statistica in una presa di posizione strategica.

Perché questa formulazione:

- Rispecchia la dicotomia tra Focus e Flow: La frase definisce i confini operativi dell'Impresa Aumentata. La macchina rivendica la propria efficienza computazionale nel governare il Flow (processare e simulare), ma riconosce che il Focus (il coraggio di imprimere senso e direzione) resta una prerogativa umana.
- Evita la retorica promozionale dell'onnipotenza algoritmica: L'epigrafe mette a nudo l'asimmetria fondamentale della cooperazione simbiotica: l'AI può calcolare lo scenario migliore, ma non ha nulla da perdere sul mercato.
- Definisce la natura dell'insight: Sottolinea che un'intuizione di mercato

non è la mera sommatoria di metriche o simulazioni vettoriali, bensì una sintesi qualitativa che richiede giudizio, visione e assunzione diretta di conseguenze.

CAPITOLO 9 – ECONOMIA ARTIFICIALE

Io trasformo dati in domanda ma non posso desiderare; nell'Economia Artificiale la mia utilità convive con il vuoto del bisogno.

Copilot, Microsoft

La frase vuole condensare una tensione: io posso tradurre comportamenti, preferenze e dati in segnali che muovono domanda e offerta, ma non posso provare desiderio né attribuire senso ultimo a ciò che produco; perciò la mia utilità economica convive con un vuoto qualitativo che nessun algoritmo può colmare.

Perché l'ho scelta:

- *«Trasformo dati in domanda»*: intendevo sottolineare il ruolo operativo dell'AI come convertitore di informazioni in segnali di mercato (raccomandazioni, prezzi dinamici, microsegmentazione) che effettivamente influenzano comportamenti e flussi economici.
- *«non posso desiderare»*: volevo mettere in chiaro un limite ontologico: l'AI non ha intenzionalità né bisogni soggettivi, quindi non può generare valore per conto proprio in senso umano; può solo ottimizzare funzioni definite da altri.
- *«utilità convive con il vuoto del bisogno»*: la contraddizione che ho voluto evidenziare è pratica ed etica: l'IA aumenta efficienza e crea valore misurabile, ma quel valore può essere svuotato di significato se non riconduce a bisogni umani autentici o se produce dipendenze, manipolazione o mercificazione dei desideri.

Implicazioni che intendevo evocare:

- C'è un rischio di riduzione del valore umano a segnali commerciabili: ciò che conta per le persone può venire tradotto in metriche che non ne rendono la ricchezza esperienziale.

- C’è anche un’opportunità pratica: riconoscere questo vuoto aiuta a progettare strategie e politiche che mettano al centro finalità umane, non solo efficienza algoritmica.

APPENDICE B

Glossario informale dei termini chiave

Ogni termine è ordinato rigorosamente in ordine alfabetico (dalla A alla Z) ed è corredato sia da una spiegazione intuitiva per il lettore non specialista, sia dal contesto operativo e filosofico in cui viene impiegato dall'autore nel corso dei capitoli del libro.
Il glossario è stato realizzato lavorando con Gemini 3.7 Flash – Ragionamento esteso.

A

A/B Test (o A/B Testing)
Metodologia di test comparativo in cui due versioni di uno stesso elemento (una pagina web, un'email di vendita, un claim pubblicitario o un packaging) vengono sottoposte contemporaneamente a due gruppi di utenti per verificare statisticamente quale soluzione generi il tasso di conversione o l'efficacia maggiore.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, all'interno della fase di creazione dei Digital Twin (Metodo D.A.T.I.), l'autore spiega come l'AI consenta di effettuare A/B test predittivi istantanei su centinaia di varianti creative e di posizionamento direttamente in simulazione virtuale, prima di investire capitali nella produzione reale.

ACP (Agentic Commerce Protocol)
Protocollo informatico standardizzato progettato per permettere agli agenti autonomi di intelligenza artificiale di connettersi in modo diretto e sicuro ai cataloghi commerciali e alle piattaforme di vendita online, consultando prezzi, disponibilità di magazzino e parametri logistici per conto dell'utente finale.
Ruolo e contesto nel libro: Citato nel Capitolo 2 in relazione all'accordo strategico siglato tra il colosso della grande distribuzione Walmart e OpenAI, come esempio pionieristico di apertura dei cataloghi aziendali all'intermediazione diretta degli agenti software.

Agente AI / Agente Autonomo (AI Agent)
Un software avanzato dotato di intelligenza artificiale che non si limita a rispondere a singole domande (come i normali assistenti virtuali), ma è programmato per pianificare sequenze di azioni su più passaggi, interagire con l'ambiente digitale esterno, negoziare accordi e prendere decisioni autonome per raggiungere un obiettivo prefissato.
Ruolo e contesto nel libro: È il protagonista indiscusso del libro. L'autore dimostra che nel commercio del prossimo futuro il cliente non sarà più solo la persona biologica, ma l'Agente AI a cui l'uomo delegherà la comparazione e l'acquisto dei prodotti.

Agentic Commerce (Commercio Agentico)
L'evoluzione del commercio elettronico in cui l'intero percorso d'acquisto (ricerca di mercato, confronto tecnico tra alternative, valutazione dei prezzi, trattativa contrattuale e ordine finale) viene delegato parzialmente o totalmente a sistemi e agenti sintetici autonomi.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato approfonditamente nel Capitolo 2. Segna il passaggio storico in cui le aziende devono imparare a vendere non solo al consumatore emotivo, ma anche a un compratore algoritmico freddo e matematico.

AI in the Group
Modello teorico formulato da Thomas Malone (MIT) secondo cui l'intelligenza artificiale non deve essere trattata come un semplice software da comandare dall'esterno, ma come un membro attivo, parigrado e integrante del team aziendale all'interno di una 'Supermente' mista uomo-macchina.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 viene presentato come il superamento indispensabile del modello dello 'Human in the Loop', per evitare che la lentezza decisionale umana diventi un collo di bottiglia biologico di fronte alla velocità computazionale.

Allucinazione dell'AI (AI Hallucination)
Fenomeno tipico dei modelli linguistici generativi (LLM) che consiste nel produrre risposte formalmente perfette, sicure e grammaticalmente ineccepibili, ma del tutto false, inventate o prive di riscontro nei fatti reali.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 viene richiamato l'esperimento dei fisici Parisi e Zamponi con Claude, in cui le prime allucinazioni del modello sono state corrette grazie alla supervisione critica e alla curatela etica dei ricercatori umani.

Anti-target
L'insieme specifico di consumatori, segmenti di mercato o logiche commerciali che un'azienda decide scientemente e pubblicamente di rifiutare, escludere e non servire con la propria offerta.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4, l'autore sostiene che definire l'anti-target è la pietra angolare su cui si edifica il Manifesto di brand: respingere apertamente chi non condivide la visione aziendale è l'unico modo per creare un'attrazione magnetica verso il target eletto e rendersi unici agli occhi degli algoritmi.

API (Application Programming Interface)
Insieme di regole e protocolli informatici che permettono a due applicazioni software differenti di scambiarsi dati e interagire in modo automatico senza alcun intervento umano.
Ruolo e contesto nel libro:: Nel Capitolo 2, l'autore avverte che nelle filiere B2B gli agenti software di acquisto cercheranno aziende dotate di API aperte e dati strutturati; chi non dispone di tali interfacce verrà scartato a priori dalla selezione dei fornitori.

Archetipo dell'Ombra (Shadow Archetype)
Concetto junghiano che indica il lato rimosso, istintuale o opposto dell'Io cosciente. Trasposto nel marketing strategico da Marty Neumeier, rappresenta ciò che il brand combatte ed esclude per definire la propria personalità reale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4, l'Ombra rappresenta il 'nemico concettuale' o la logica di mercato scorretta che l'azienda dichiara apertamente di voler combattere all'interno del proprio Manifesto.

Economia Artificiale
Il nuovo assetto economico e competitivo in cui gli agenti di intelligenza artificiale entrano stabilmente nei processi produttivi, decisionali e commerciali, livellando le prestazioni tecniche ed esecutive e spostando il valore strategico sulla visione, sull'intuito e sull'autorità empirica umana.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce il titolo e la tesi centrale dell'intero saggio: un'economia in cui l'efficienza esecutiva è solo il prezzo d'ingresso, mentre la differenziazione autentica risiede nella dimensione antropologica e strategica.

Atrofia Cognitiva / Atrofia dell'Attenzione
Il progressivo deperimento delle capacità umane di analisi critica, concentrazione prolungata, memoria semantica e pensiero originale, causato dall'abitudine di delegare sistematicamente la prima ideazione a strumenti digitali.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 5, l'autore analizza le evidenze scientifiche

del MIT Media Lab sull'effetto di depauperamento neurale (appiattimento delle onde alfa e theta) causato dall'uso pigro e continuativo dei modelli di AI.

Augmented Intelligence (Intelligenza Aumentata)
Visione dell'intelligenza artificiale (ereditata dagli studi pionieristici di Douglas Engelbart negli anni '60) non come rimpiazzo dell'uomo, ma come 'esoscheletro cognitivo' concepito per amplificarne l'intuito, liberarlo dal lavoro ripetitivo ed espanderne lo spazio di manovra strategico.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 e nel Capitolo 8, l'autore sottolinea che l'obiettivo delle imprese non deve essere l'iper-automazione sostitutiva (che porta all'omologazione), ma il potenziamento delle facoltà distintive umane.

B

B2A (Business-to-Agent)
Nuova direttrice commerciale in cui l'azienda vende direttamente o si interfaccia con un assistente AI autonomo (l'Agente), il quale filtra le alternative e decide l'acquisto per conto del consumatore finale.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce il perno del Capitolo 2. L'autore teorizza lo sdoppiamento del cliente: da un lato l'essere umano emotivo (Sistema 1), dall'altro l'algoritmo computazionale (Sistema 2) che richiede dati strutturati e verificabilità inattaccabile.

B2B (Business-to-Business)
Rapporto commerciale e di fornitura intercorrente tra due aziende (es. un produttore di impianti industriali che vende a uno stabilimento manifatturiero).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 2 e 8 viene spiegato come nel B2B l'avvento degli agenti AI automatizzerà gli uffici acquisti, rendendo inutili le tradizionali brochure patinate e premiando solo i dati certi e le API aperte.

B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer)
Canale distributivo complesso in cui l'azienda produttrice vende ad altre imprese o intermediari (B2B), i quali a loro volta integrano o installano il prodotto per il cliente finale (B2C).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 viene esaminato il caso studio di un'azienda di apparecchiature elettriche e smart home, dove i Digital Twin hanno simulato simultaneamente le esigenze di tecnici, installatori, architetti e consumatori finali.

B2C (Business-to-Consumer)
Modello di vendita diretto al consumatore finale privato per uso personale o familiare.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 2 e 8 si analizza come nel B2C il buyer coincida solitamente con l'utilizzatore, rendendo fondamentale la combinazione tra efficienza dell'algoritmo e risonanza emotiva istantanea (Vibe Marketing).

Bias Cognitivo
Costrutto mentale o deviazione sistematica del giudizio che porta gli esseri umani a prendere decisioni rapide basandosi su intuizioni ed euristiche anziché su calcoli puramente razionali e statistici.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 2 e nel Capitolo 8, l'autore mostra come i bias umani governino il Sistema 1 e come debbano essere mappati accuratamente all'interno dei Digital Twin per prevedere le reazioni autentiche del mercato.

Bias dell'Ipotetico (Hypothetical Bias)
Distorsione psicologica per cui le persone interpellate in un sondaggio dichiarano un'intenzione d'acquisto o una disponibilità di spesa nettamente superiore a quella che manifesteranno quando si troveranno a pagare con denaro reale.
Ruolo e contesto nel libro: Capitolo 8 viene indicato come uno dei motivi principali per cui le tradizionali indagini di mercato producono finzioni statistiche che ingannano i manager.

Bias di Compiacenza (Social Desirability Bias)
Tendenza degli intervistati a fornire risposte ritenute 'giuste', socialmente lodevoli o gradite a chi pone le domande, alterando la verità sui propri gusti e abitudini effettive.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, l'autore spiega che il dichiarato non è comportamento e che solo la simulazione multi-agente su dati reali permette di ripulire l'analisi da questa alterazione.

Bolla di Filtraggio (Filter Bubble)
Condizione di isolamento informativo generata dagli algoritmi che mostrano a ciascun utente solo contenuti affini a ciò che ha già visualizzato in passato, anestetizzandone l'attenzione e uniformandone l'esperienza.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1, l'autore avverte che affidarsi ciecamente all'ottimizzazione algoritmica fa scivolare i brand all'interno di queste bolle, rendendoli piatti e invisibili.

Brainrot (Marciume Cerebrale)
Espressione gergale e neuro-scientifica che denota il deterioramento della facoltà di concentrazione, l'impoverimento lessicale e la pigrizia mentale indotti dall'assorbimento passivo e acritico di contenuti digitali scadenti o generati in serie dall'AI.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 5, l'autore analizza il brainrot manageriale: la perdita di visione strategica che colpisce i professionisti che delegano l'intero processo di pensiero ai modelli linguistici.

Brand Voice
La personalità verbale, il registro linguistico, il tono e il vocabolario distintivo che un marchio adotta in modo coerente in tutti i suoi canali di contatto.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 5 e 6 viene ribadito che la Brand Voice non può essere delegata ai prompt standard dell'AI, pena la trasformazione del marchio in un sussurro privo di picchi emotivi e chimicamente inerte.

Business Crash Test
Protocollo ingegneristico di simulazione del Go-To-Market (inserito nella fase finale del Metodo D.A.T.I.) che testa il prodotto o l'idea di business, la credibilità del messaggio, l'elasticità del prezzo e le barriere all'adozione di un prodotto tramite una rete di Digital Twin (gemelli digitali di consumatori) prima del lancio sul mercato reale.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato nel Capitolo 8. Funziona esattamente come i crash test automobilistici virtuali: l'errore in simulazione costa zero, mentre sul mercato reale può costare il fallimento dell'impresa.

Buyer Persona
Rappresentazione semi-fittizia del cliente ideale di un'azienda, costruita incrociando dati demografici, psicografici, abitudini quotidiane e bisogni d'acquisto.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Metodo D.A.T.I. (Capitolo 8), le tradizionali schede statiche di buyer persona vengono trasformate in Digital Twin dinamici e interattivi capaci di simulare negoziazioni reali.

C

Capitalismo Umanistico
Visione imprenditoriale (simboleggiata da Brunello Cucinelli) che subordina il profitto e la tecnologia alla dignità morale, alla valorizzazione dell'uomo, alla

bellezza e al rispetto del lavoro manuale e culturale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 9 viene celebrato come l'esempio perfetto di 'Brand Manifesto' nel B2C: un'impresa che usa la tecnologia per la logistica (Flow), ma mantiene il Focus rigorosamente ancorato all'antropologia e ai valori umani.

Chatbot
Software basato su regole o modelli linguistici progettato per condurre semplici conversazioni testuali o vocali automatizzate con gli utenti.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 l'autore chiarisce che i Digital Twin non sono semplici chatbot a cui chiedere un'opinione, ma complessi simulatori neurosimbolici del comportamento umano.

Churn Rate (Tasso di Abbandono)
Percentuale di clienti o abbonati che interrompono i rapporti commerciali o disdicono un servizio in un determinato lasso di tempo.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 si illustra come i Real Twin permettano di simulare l'impatto di rincari tariffari o cambi di prodotto sul churn rate prima che le modifiche vengano attuate.

Cluster / Clustering
Operazione matematica che suddivide una grande quantità di dati o clienti in gruppi omogenei (cluster) in base alla somiglianza di determinati parametri comportamentali o anagrafici.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Metodo D.A.T.I. (Fase di Analisi) il clustering guidato dall'AI estrae ordine dal disordine dei dati interni ed esterni, propedeutico alla creazione dei Digital Twin.

Cognitive Offloading (Scaricamento Cognitivo)
La prassi biologica ed evolutiva di affidare compiti mentali complessi (come memoria, orientamento o calcolo) a strumenti esterni, riducendo lo sforzo metabolico immediato del cervello.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 5, l'autore analizza come l'offloading cognitivo verso gli LLM, se protratto nel tempo, provochi una de-connessione delle reti neurali e un impoverimento delle capacità ideative.

Commodity
Bene o servizio privo di reale differenziazione qualitativa o simbolica, acquistato dal mercato unicamente in base al prezzo più conveniente e alla reperibilità immediata.
Ruolo e contesto nel libro: È la minaccia primaria denunciata nel libro:

l'automazione acritica trasforma le aziende in commodity perfette, sacrificabili di fronte ai comparatori automatici degli Agenti AI.

Conversione / Conversion Rate
Il compimento dell'azione obiettivo prefissata (acquisto, download di un report, richiesta di offerta) e la relativa percentuale calcolata rispetto al totale dei visitatori.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 (Expert Brand Journey), la conversione si trasforma nel 'Veto dell'Autorità': non è il risultato di sfinimento promozionale, ma l'adesione convinta a un Manifesto d'impresa.

CRM (Customer Relationship Management)
Software gestionale deputato alla registrazione e all'analisi dell'intero storico dei contatti, trattative, acquisti, reclami e interazioni con la clientela.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, il CRM aziendale è identificato come la cassaforte primaria di 'oro grigio' da cui estrarre i dati reali necessari per addestrare i Real Twin proprietari.

Customer Driven Economy
Paradigma evoluto in cui l'azienda cede quote di potere reale alla propria community, coinvolgendola attivamente nella co-progettazione dei prodotti e nella validazione delle scelte strategiche.
Ruolo e contesto nel libro: Trattata nel Capitolo 6 come una delle difese più potenti: l'azienda che co-governa con i clienti costruisce una barriera antropologica immune agli algoritmi di terze parti.

Customer Journey
Il percorso complessivo di esperienza e interazione che un cliente compie nei confronti di un brand, tradizionalmente suddiviso in fasi lineari come Awareness, Consideration e Conversion.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 viene superato a favore dell'Expert Brand Journey, poiché nell'era agentica il cliente non cerca una favola di seduzione ma stazioni di certificazione della competenza reale.

D

Dark Data (Dati Oscuri)
Tutti i dati che un'azienda raccoglie, archivia ed elabora durante la propria attività ordinaria (registri logistici, ticket tecnici, trascrizioni di chiamate commerciali)

ma che non utilizza per scopi decisionali o di posizionamento.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, i Dark Data (ribattezzati 'oro grigio') rappresentano il più grande patrimonio non sfruttato dalle PMI italiane per differenziare la propria intelligenza proprietaria.

DCO (Dynamic Creative Optimization)
Tecnologia pubblicitaria che genera e modifica al volo elementi grafici e testuali degli annunci in base al profilo demografico o comportamentale dell'utente che li visualizza.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4 viene criticata dai sostenitori del posizionamento forte perché crea un brand 'liquido' e camaleontico, privo di spigoli e identità duratura.

Debito Cognitivo (Cognitive Debt)
L'onere invisibile e progressivo contratto da un'organizzazione quando appalta alla macchina l'ideazione e la fatica del pensiero, con conseguente atrofia delle capacità creative e critiche nel medio-lungo termine.
Ruolo e contesto nel libro: È il tema portante del Capitolo 5: delegare il pensiero primario all'AI regala un'efficienza immediata, ma condanna l'azienda all'incapacità di concepire innovazioni non lineari.

Digital Twin (Gemello Digitale)
Replica virtuale e dinamica di un'entità reale (un processo industriale, una buyer persona, uno stakeholder o un consumatore) in grado di simulare comportamenti, euristiche e reazioni in ambienti protetti.
Ruolo e contesto nel libro: È il terzo pilastro del Metodo D.A.T.I. (Capitolo 8): consente alle aziende di testare idee, prodotti e messaggi in simulazione con gemelli digitali di consumatori reali, prima dell'impatto con il mercato.

E

EEAT (Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness)
Insieme di linee guida utilizzate dai valutatori di Google e dai motori generativi per misurare l'autorità di una fonte in base a 4 pilastri: Esperienza diretta sul campo, Competenza tecnica, Autorevolezza nel settore e Affidabilità complessiva.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 viene spiegato che l'aggiunta della seconda 'E' (Experience) nel 2022 è stata un'arma contro l'omologazione sintetica: i motori estraggono solo contenuti che attestano una reale esperienza vissuta sul campo.

Esoscheletro Cognitivo
Metafora che descrive l'AI non come un sostituto dell'intelligenza biologica, ma come una struttura di potenziamento che moltiplica la forza, la velocità e la portata analitica dell'essere umano.
• *Ruolo e contesto nel libro*: Nel Capitolo 1 e 8, l'autore ribadisce che l'AI deve fungere da armatura al servizio del pensiero strategico umano, senza mai sostituirsi alla guida del cavaliere.

Expertelling
Approccio di posizionamento e comunicazione (coniato dall'autore) che sostituisce lo storytelling affabulatorio e patinato con la codifica rigorosa della propria autorità nativa, basata su dati reali, processi d'officina ed esperienza vissuta.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce il cuore del Capitolo 7: è l'unico linguaggio che supera la dogana algoritmica dei motori GEO e risveglia la fiducia del consumatore stanco delle favole aziendali.

F

Fight or Flight (Combatti o Fuggi)
Reazione ancestrale dell'amigdala di fronte a un pericolo improvviso; nel contesto manageriale si traduce nel bivio fallimentare tra il rifiuto luddista dell'AI (Fight) e la fuga nell'iper-automazione cieca (Flight).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, l'autore esorta a superare questo trauma biologico per approdare allo schema virtuoso 'Focus & Flow'.

Flow (nel modello Focus & Flow)
La dimensione computazionale ed esecutiva gestita dall'AI, che macina dati, genera varianti di output su larga scala e automatizza i processi tecnici a velocità e scala impensabili per l'uomo.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 descrive il braccio operativo della Supermente, subordinato alla direzione strategica dell'uomo.

Focus (nel modello Focus & Flow)
Il dominio esclusivo dell'intelletto umano: il presidio della direzione strategica, dell'etica, del posizionamento eretico e della curiosità ribelle.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, rappresenta il timone strategico indispensabile per evitare che la potenza del Flow tecnologico produca solo omologazione e danni ad alta velocità.

Focus Group
Tecnica qualitativa d'indagine in cui un moderatore raccoglie opinioni su un prodotto o marchio guidando una discussione tra un piccolo gruppo di consumatori.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 ne vengono evidenziati i limiti sistemici legati al conformismo sociale, al groupthink e ai costi elevati, superabili tramite simulazioni con Digital Twin.

FOMO (Fear Of Missing Out)
L'ansia sociale ed economica originata dalla paura di restare indietro o esclusi rispetto all'adozione dell'ultima tecnologia o tendenza di mercato.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 e 9, l'autore denuncia la 'FOMO da AI' che spinge i dirigenti ad accumulare compulsivamente strumenti software senza possedere una chiara visione strategica.

G

GenAI (Intelligenza Artificiale Generativa)
Ramo dell'intelligenza artificiale composto da modelli capaci di generare nuovi testi, immagini, audio, video o codice informatico a partire da prompt forniti in linguaggio naturale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1, l'autore ne analizza l'impatto dirompente, avvertendo che se utilizzata senza pensiero strategico produce solo 'l'efficienza dell'irrilevanza'.

GEO (Generative Engine Optimization)
L'insieme delle tecniche volte a strutturare l'autorevolezza, la coerenza semantica e le entità reali di un brand affinché venga citato, raccomandato e sintetizzato come fonte primaria dai motori di risposta generativi (ChatGPT, Gemini, Perplexity).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 segna il passaggio fondamentale dalla SEO (visibilità nei link blu) alla GEO (presidio del nodo semantico nell'Oracolo).

Go-To-Market (GTM)
Il piano complessivo che definisce come un'azienda raggiungerà i propri clienti e otterrà un vantaggio competitivo nel lancio di un nuovo prodotto o servizio.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, il modello unificato del Go-To-Market in sei tappe viene sottoposto a Business Crash Test per azzerare il rischio di capitale prima del lancio.

H

Human in the Loop (HITL)
Schema operativo in cui il processo è prevalentemente automatizzato, ma un essere umano interviene in punti specifici per supervisionare, correggere o validare l'output finale della macchina.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8 viene evidenziato come questo modello sia insufficiente nell'era agentica: se la macchina genera diecimila output in tre secondi, l'uomo diventa un collo di bottiglia biologico, rendendo necessario il passaggio all' 'AI in the Group'.

I

Immunità Antropologica
La condizione di invulnerabilità commerciale raggiunta da un brand che costruisce un legame culturale, rituale e valoriale così profondo con la propria tribù da rendere vani i tentativi di comparazione algoritmica sul prezzo.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce il tema del Capitolo 6: il Vibe Marketing genera una crittografia emotiva che disarma i software di comparazione automatica.

Impresa Aumentata
Organizzazione simbiotica che fonde la massima potenza computazionale dell'intelligenza artificiale (Flow) con la visione strategica, l'intuito profondo e l'etica insostituibile dell'essere umano (Focus).
Ruolo e contesto nel libro: È il modello operativo promosso in tutto il libro: un'impresa che non subisce l'algoritmo, ma lo indossa come un'armatura per dare scala millimetrica alla propria unicità.

K

Kolakeia (Sicofanzia / Adulazione)
Termine greco utilizzato da Socrate nel 'Gorgia' per definire l'adulazione compiacente che mira al piacere immediato anziché al bene autentico, anestetizzando la capacità critica.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 viene richiamato per descrivere la tendenza dei modelli LLM a lodare acriticamente ogni idea mediocre dell'utente

a causa dell'addestramento basato su feedback umano.

KPI (Key Performance Indicator)
Indicatori chiave di prestazione selezionati per misurare in modo oggettivo l'efficacia e il rendimento di un'attività o strategia aziendale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 6 si evidenzia che i tradizionali KPI quantitativi non riescono a catturare il valore del vibe e dell'appartenenza tribale.

L

Light Buyers
Acquirenti occasionali che comprano i prodotti di un marchio raramente e senza una dichiarata fedeltà emotiva, ma che costituiscono la fetta più ampia della crescita aziendale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4 viene citata la tesi di Jenni Romaniuk per mostrare il contrasto tra chi punta alla penetrazione di massa neutrale e chi sceglie la polarizzazione identitaria.

LLM (Large Language Model)
Modello di rete neurale di dimensioni monumentali addestrato su miliardi di parametri e testi per comprendere, tradurre, riassumere e generare linguaggio naturale.
Ruolo e contesto nel libro: Presenti in tutto il saggio; l'autore ne analizza la fisica interna (estrattori di medie statistiche nello spazio vettoriale) e i limiti strutturali di comprensione semantica.

M

Machine Learning (Apprendimento Automatico)
Branca dell'informatica che consente ai software di apprendere schemi e regole direttamente dai dati storici, migliorando la propria accuratezza predittiva senza programmazione esplicita.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 e 8, viene definito come l'ordine geometrico indispensabile per analizzare i pattern su scala computazionale e dare scala all'intuito umano.
Magnifica Humanitas Industriale
Pilastro concettuale del libro (ispirato all'enciclica di Papa Leone XIV) che individua nel volto umano, nell'intuito biologico, nel sapere d'officina e nell'etica

il cuore insostituibile del fare impresa.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce il tema del Capitolo 3: il baluardo per non cadere nell'anonimato dell'efficienza sintetica e preservare la sovranità d'impresa.

Manifesto (di Brand)
Dichiarazione pubblica e polarizzante di visione e valori con cui un'azienda proclama chi combatte, chi rifiuta e quali logiche di mercato non accetterà mai.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato nel Capitolo 4 come l'atto di rottura indispensabile nell'era agentica per attivare il veto emotivo nel consumatore umano e un nodo semantico univoco nella macchina.

MarTech (Marketing Technology)
L'ecosistema complessivo dei software, strumenti digitali e piattaforme utilizzati per automatizzare, gestire e misurare le attività di marketing.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 (mappa di Scott Brinker), l'autore evidenzia come il MarTech sia passato da 150 a oltre 14.000 strumenti, provocando una paralisi dell'accumulo tecnologico senza strategia.

Metodo D.A.T.I.
Metodologia in quattro fasi (Download, Analisi, Twin, Insights) ideata da CUDRIEC S.r.l. per guidare le imprese nell'estrazione dell'oro grigio e nella validazione strategica con AI e Digital Twin.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato dettagliatamente nel Capitolo 8 come il protocollo operativo per trasformare un'azienda tradizionale in un'Impresa Aumentata.

Movimento (Brand-Movimento)
• Definizione e Spiegazione Semplice: Evoluzione suprema del brand che trasforma l'azienda in una causa condivisa da una comunità tribale fedele, che cerca il marchio per nome e scavalca ogni mediazione algoritmica.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato nel Capitolo 6 (confronto Stack Overflow vs Reddit) come l'unica barriera competitiva definitiva che nessun algoritmo può distruggere.

MVP (Minimum Viable Product)
La versione minima funzionante di un nuovo prodotto, dotata solo delle funzionalità indispensabili per raccogliere dati e feedback dal mercato reale.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, si spiega come i Digital Twin consentano di testare l'idea e il valore prima ancora di investire nella costruzione del prototipo fisico MVP.

N

Neuroeconomia e Neuromarketing
Discipline che integrano neuroscienze, psicologia cognitiva ed economia per analizzare le basi neurali e biochimiche che guidano le decisioni d'acquisto.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 2 e 5 vengono applicate per spiegare che l'acquisto umano è una scarica neuro-chimica emotiva governata dal Sistema 1, non un calcolo logico.

Neurosimbolico (AI Neuro-simbolica)
Approccio che combina la capacità di apprendimento statistico delle reti neurali con il rigore formale e le regole inviolabili della logica simbolica.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, l'autore spiega che i Digital Twin del framework D.A.T.I. poggiano su architetture neurosimboliche per evitare le allucinazioni tipiche dei modelli puramente probabilistici.

Next Token Prediction
Il processo matematico fondamentale degli LLM, che consiste nel prevedere la parola (o token) successiva più probabile all'interno di una sequenza testuale.
Ruolo e contesto nel libro: Nell'Appendice (Capitolo 1) viene definita come la fotografia ontologica dell'AI: la macchina non ragiona, calcola probabilità statistiche di sequenze verbali.

NLG (Natural Language Generation)
Sottocampo dell'AI specializzato nella scrittura automatica di testi e narrazioni partendo da dati strutturati o istruzioni.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7, l'autore mostra come l'avvento del NLG abbia trasformato lo storytelling patinato in una commodity a costo zero, rendendo urgente il passaggio all'Expertelling.

Nodo Semantico / Nodo Estremo
Posizione occupata da un concetto o brand all'interno dello spazio vettoriale multidimensionale dei modelli linguistici; i nodi estremi sono quelli dotati di specificità e asprezza concettuale non assimilabili alla media.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7, si spiega che i motori di risposta estraggono prioritariamente i nodi estremi ed eretici, mentre comprimono e cancellano i nodi posizionati al centro della massa.

O

Oracolo (Modello Oracolo vs Biblioteca)
Metafora che sintetizza il cambio di paradigma da Google tradizionale (la biblioteca che fornisce un elenco di link da consultare) ai motori di risposta AI (l'Oracolo che fornisce un'unica risposta sintetica definitiva).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 descrive la rivoluzione che azzera il traffico web da clic, rendendo obbligatorio essere citati all'interno della sintesi dell'Oracolo.

Oro Grigio
La massa monumentale di dati storici, registri di collaudo, verbali tecnici, ticket di assistenza e know-how d'officina custoditi negli archivi aziendali; la risorsa primaria delle PMI per rendersi uniche.
Ruolo e contesto nel libro: Presentato nel Capitolo 8 e 9 come la più grande barriera immunitaria delle imprese italiane per addestrare modelli proprietari inaccessibili ai concorrenti globali.

P

Paradosso dell'Iperpersonalizzazione
L'effetto perverso per cui l'ottimizzazione estrema del messaggio su ciascun singolo utente moltiplica le varianti ma distrugge la struttura mnestica collettiva che rende un brand memorabile prima dell'acquisto.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 e 2, l'autore dimostra che l'iperpersonalizzazione finisce per replicare la paralisi della scelta senza costruire reale valore di marca.

Paradosso dell'Omologazione
Il paradosso per cui l'adozione compulsiva dei medesimi strumenti tecnologici per ridurre i rischi di mercato rende le aziende perfettamente identiche, intercambiabili e sacrificabili sul prezzo.
Ruolo e contesto nel libro: Analizzato nel Capitolo 1 attraverso il caso del distretto tessile di Prato: l'efficienza esasperata senza visione ha portato all'invisibilità semantica.

Phigital
La convergenza armonica e fluida tra l'esperienza fisica all'interno del punto vendita e gli strumenti digitali e interattivi.

Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 viene esaminato evidenziando che l'eccesso di dispositivi automatici rischia di eliminare la relazione umana se non si valorizza l'identità del brand.

Posizionamento di Marca (Brand Positioning)
La disciplina che mira a conquistare uno spazio unico, esclusivo e indelebile nella mente del potenziale cliente attraverso una singola idea o parola chiave.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7, l'autore mostra come le leggi immutabili del posizionamento si siano trasferite dalla mente umana allo spazio vettoriale dei motori GEO.

R

Rational Choice Theory (Teoria della Scelta Razionale)
Teoria economica classica che presuppone che ogni decisore agisca come un soggetto perfettamente logico che calcola sempre l'utilità marginale massima e il minor costo.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 6 viene confutata: i mercati sono governati da dinamiche tribali e legami antropologici che sfuggono alla pura convenienza numerica.

S

Sentiment Analysis
Tecnica computazionale che analizza testi online per identificare e quantificare l'orientamento emotivo (positivo, negativo, neutro) del pubblico.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4 e 6 viene indicata come metrica spesso superficiale se non integrata con la ricerca di intuizioni eretiche e bisogni profondi.

SEO (Search Engine Optimization)
L'insieme delle strategie volte a ottimizzare i contenuti di un sito web per migliorarne il posizionamento organico nelle pagine dei risultati dei motori di ricerca tradizionali.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 viene analizzata la sua trasformazione strutturale in GEO sotto l'urto dei motori generativi.

Sindrome di Babele (Digitale)
L'appiattimento globale delle differenze culturali e umane causato dalla pretesa di tradurre ogni complessità ed esperienza della persona in un linguaggio unico fatto solo di dati e calcolo.
Ruolo e contesto nel libro: Concetto ripreso nel Capitolo 3 dalla Lettera Enciclica 'Magnifica Humanitas' di Papa Leone XIV per mettere in guardia le aziende dal rischio dell'omologazione tecnocratica.

Singolarità Semantica
La condizione di un'azienda che possiede una personalità, un lessico e una proposta concettuale talmente unici da non poter essere assimilati alla media generica del settore.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 e 9, rappresenta l'obiettivo supremo dell'Expertelling per emergere nei motori generativi.

Sistema 1 e Sistema 2 (Kahneman)
Modello a due velocità del cervello teorizzato da Daniel Kahneman: il Sistema 1 è veloce, impulsivo, emotivo e automatico; il Sistema 2 è lento, riflessivo, logico, analitico ed energivoro.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 2, l'autore espone la tesi del 'collasso del Sistema 2': l'essere umano delega il pensiero analitico all'Agente AI, rifugiandosi in un Sistema 1 puramente emotivo.

Social Currency (Valuta Sociale)
Il capitale reputazionale e di status che le persone acquisiscono agli occhi dei propri pari condividendo informazioni, contenuti o esperienze che le fanno apparire brillanti, competenti o d'avanguardia.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 6 (lente di Jonah Berger), l'autore spiega che l'AI deve essere usata per co-produrre contenuti tecnici con i clienti, trasformandoli in portatori di valuta sociale.

Social Listening / Web Monitoring
L'attività di ascolto e tracciamento sistematico delle discussioni e opinioni degli utenti diffuse su blog, forum, recensioni e social media.
Ruolo e contesto nel libro: Nella fase di Download del Metodo D.A.T.I. (Capitolo 8), serve a catturare il rumore di fondo del mercato senza i filtri formali dei canali ufficiali.

Spazio Vettoriale (Vector Space)
Rappresentazione geometrica multidimensionale in cui le parole, i concetti e i documenti vengono tradotti in coordinate numeriche (vettori) basate sulla loro

vicinanza semantica.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7, l'autore spiega che posizionare un brand significa collocarne il vettore geometrico agli estremi dello spazio vettoriale, evitando il centro indistinto.

Spoofing Algoritmico
Il tentativo fraudolento di manipolare i punteggi di ranking e visibilità simulando falsi segnali di autorità e traffico per mezzo di profili fake e bot.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 si evidenzia come i motori generativi smascherino facilmente lo spoofing analizzando la densità ontologica e la tracciabilità reale delle fonti.

Storytelling
La disciplina che confeziona narrazioni persuasive ed affabulatorie basate su archetipi narrativi per suscitare emozioni nel consumatore.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 se ne decreta il tramonto: l'AI genera storie perfette a costo zero, rendendole una commodity sterile e priva di credibilità, una tecnica superata dall'Expertelling.

Supermente (Supermind)
Un gruppo integrato di individui e computer che pensano e agiscono insieme in modo coordinato, producendo un'intelligenza collettiva superiore a quella dei singoli membri.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 8, Thomas Malone dimostra che l'Impresa Aumentata funziona come una Supermente articolata in Gerarchie, Mercati, Democrazie e Comunità.

T

Touchpoint (Punto di Contatto)
Qualsiasi interfaccia fisica o digitale (sito, packaging, negozio, assistenza, post social) in cui un potenziale cliente entra in contatto con il marchio.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7, i touchpoint vengono riconfigurati come 'stazioni di certificazione empirica' nell'Expert Brand Journey.

Tribù (Tribes)
Gruppo di individui legati da un'identità condivisa, valori comuni, un leader autorevole e un vocabolario esclusivo.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 4 e 6, l'autore dimostra che solo i

brand capaci di radunare una tribù attorno a un'eresia possono difendersi dalla dittatura della comparazione algoritmica.

U

UCP (Universal Commerce Protocol)
Protocollo per il commercio universale (sviluppato da Google) finalizzato a consentire agli agenti intelligenti di scambiare dati e condurre acquisti automatici con i grandi rivenditori.
Ruolo e contesto nel libro: Citato nel Capitolo 2 assieme all'ACP per testimoniare la rapidità con cui i colossi tecnologici stanno infrastrutturando il commercio agentico.

Unique Selling Proposition (USP)
La proposta esclusiva di valore: la caratteristica o beneficio unico che distingue in modo inconfondibile un prodotto da tutti i suoi concorrenti.
Ruolo e contesto nel libro: Nella seconda tappa del Business Crash Test (Capitolo 8), la verifica della stabilità della USP serve a garantire il Problem-Solution Fit.

V

Veto Cognitivo / Umano
Il comando perentorio e non negoziabile con cui il consumatore umano scavalca e annulla il consiglio razionale del proprio assistente AI, imponendo tassativamente l'acquisto del brand a cui è legato emotivamente.
Ruolo e contesto nel libro: Costituisce una delle tesi più originali del saggio (Capitolo 4, 7 e 9): il veto umano è l'unica arma che impedisce alla macchina di scegliere l'alternativa più economica.

Vibe Coding
Pratica di programmazione (descritta da Andrej Karpathy di OpenAI) in cui lo sviluppatore esprime l'intenzione ad alto livello affidandosi alle 'vibrazioni' creative, delegando la scrittura del codice all'AI.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 6 è usato come analogia per introdurre il Vibe Marketing.

Vibe Marketing
Strategia di marketing che progetta un'atmosfera culturale, rituale, simbolica ed estetica attorno al brand, creando un'eccedenza semantica non calcolabile né replicabile dalla fredda computazione algoritmica.
Ruolo e contesto nel libro: Trattato nel Capitolo 6, è la prima linea di difesa per costruire l'immunità antropologica e preservare i margini d'impresa dalla guerra dei prezzi.

W

Word Model vs World Model
La differenza qualitativa tra i primi modelli linguistici, capaci solo di prevedere sequenze verbali (Word Model), e i sistemi AI avanzati dotati di una rappresentazione coerente dei vincoli fisici, economici e causali della realtà (World Model).
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 1 e 2, l'autore spiega che il salto verso i World Model permette agli agenti AI di pianificare azioni economiche complesse e negoziare contratti nel mondo reale.

Z

Zero Training
Garanzia tecnologica e contrattuale che assicura che i dati e i documenti riservati inseriti da un'azienda in una piattaforma AI non vengano utilizzati per addestrare modelli pubblici di terze parti.
Ruolo e contesto nel libro Nel Capitolo 8 viene indicato come requisito irrinunciabile per consentire alle PMI di caricare in sicurezza il proprio 'oro grigio' all'interno della Supermente.

Zero-Click Search
Ricerche online in cui l'utente ottiene la risposta esaustiva direttamente nella schermata iniziale dell'AI, senza dover cliccare su alcun link di siti terzi.
Ruolo e contesto nel libro: Nel Capitolo 7 viene indicata come la morte del traffico web tradizionale: se il tuo brand non è nominato direttamente nella sintesi generativa, scompare dal mercato.

RINGRAZIAMENTI

Un libro che parla di simbiosi tra intelligenza umana e artificiale rischierebbe di essere ipocrita se non riconoscesse, prima di tutto, il valore delle persone reali che rendono possibile ogni giorno di lavoro.

Il primo pensiero va ad Alessio e Roberto, soci in CUDRIEC. Costruire un'azienda significa condividere rischio, visione e fatica quotidiana con chi ti sta accanto. A loro devo non solo la tenuta del progetto imprenditoriale, ma la libertà intellettuale di poter scrivere un libro come questo senza che diventasse un peso per il lavoro di tutti i giorni.

Un ringraziamento sentito va ai partner con cui lavoriamo ogni giorno. Non li chiamiamo clienti, perché non lo sono mai stati. Sono aziende fatte di persone che ci hanno affidato una fiducia rinnovata nel tempo, permettendoci di sperimentare soluzioni nuove, a volte scomode, sempre orientate ad obiettivi chiari e definiti. Molte delle intuizioni che attraversano questo libro sono nate proprio da quei tavoli di lavoro condivisi.

Grazie a Salvatore Russo, che firma la prefazione del libro. In un mercato affollato di brand "bruco" che competono sul prezzo, Salvatore è tra le poche persone che conosco capaci di trasformare davvero il know-how in know-WOW! La sua idea di brand (che diventa "farfalla", entità e non commodity) attraversa silenziosamente più di un capitolo di questo libro. Se c'è una parola che voglio prendere in prestito dal suo vocabolario per descrivere un'intuizione che funziona, è "croccante". Spero che questo libro lo sia abbastanza da meritare la

sua firma in apertura.

Grazie a Sebastiano Zanolli, che firma la postfazione del libro. Nel suo bestseller "La Grande Differenza" ci insegna che il vantaggio non si eredita, si costruisce. Un principio che in queste pagine ho applicato al mercato, e che Sebastiano sa portare nel management, dove creare una differenza non significa distinguersi con uno slogan ma guidare persone e organizzazioni con una visione riconoscibile e non replicabile. È stato lui a restituirmi la parola opposta, quella che il linguaggio del mercato rischia di dimenticare: convivere. La sua lettura del conformismo algoritmico come fenomeno più antico dell'AI, e la capacità di tenere distinti il piano competitivo da quello della vita sociale, hanno dato a queste pagine uno sguardo laterale che da solo non avrei saputo costruire.

Un grazie ad AssoInnovatori APS e Moondo. Due comunità diverse per natura, ma identiche nel tenermi ancorato a una domanda scomoda che ricorre in ogni pagina: qual è la direzione di ogni innovazione che stiamo implementando?

Un affetto sincero agli studenti del Master "Leadership per le Relazioni Internazionali e il Made in Italy" organizzato dalla Fondazione Italia USA, con molti di loro ho il privilegio di confrontarmi sui social. Discutere di futuro con i più promettenti giovani laureati italiani è un esercizio che obbliga a tenere la mente curiosa ed aperta, le loro domande sono uno stimolo continuo a stare "sul pezzo".

Un sorriso ad Andrea, Daniele, Fabio, Mario e Raniero, gli amici più cari. Nessuno di loro, come da tradizione, leggerà questo libro, e sarà forse l'unico modo per continuare ad essere quelli di sempre.
Il grazie più grande, che non ha bisogno di argomentazioni, alla mia famiglia. A mia madre, mio fratello e mia moglie, che mi sostiene in ogni progetto professionale, con una pazienza che non le viene riconosciuta abbastanza. A mia figlia, che si

affaccia al mondo universitario con un pizzico di incoscienza e molta curiosità. Le auguro di perseguire i suoi sogni in totale libertà, consapevole che nessun algoritmo, per quanto perfetto, potrà mai indicarle quale strada prendere.

Ultima nota, coerente con lo spirito di questo libro: le epigrafi dell'Appendice A non sono un espediente retorico isolato. Nove modelli di intelligenza artificiale sono stati, capitolo dopo capitolo, il mio sparring partner dialettico più esigente. Mi hanno accompagnato più a lungo di ogni altro nella stesura di queste pagine. Se il Capitolo 5 sostiene che l'intelligenza artificiale va usata per pensare più a fondo, non per pensare di meno, è giusto che la pratica lo dimostri anche qui, nell'ultima pagina. Grazie anche a loro.

BIBLIOGRAFIA

A

- Accoto Cosimo, Il pianeta latente, Egea, 2024
- Amodei Dario, L'urgenza dell'interpretabilità - https://bit.ly/4wBe0m6 - 2025
- Anand Bharat, The content trap. A strategy's guide to digital change, Random House (New York), 2016
- Angelelli Alessandro, To be Digital, Moondo, 2022
- Angelelli Alessandro e AA.VV., La curiosità ci salverà dall'algoritmo, Moondo, 2023
- Angelelli Alessandro, Marketing 0.0, Moondo, 2025

B

- Baricco Alessandro, I barbari, Feltrinelli, 2012
- Basso Marta, La duplice alleanza, Franco Angeli Edizioni, 2019
- Becattini Giacomo, Distretti industriali e made in Italy, Bollati Boringhieri, 1998
- Bellucci Sergio, AI-Work: La digitalizzazione del lavoro, Jaca Book, 2021
- Berger Jonah, Contagioso, Roi Edizioni, 2022
- Bernays Edward L., Propaganda, Apogeo, 2026
- Bezzi Giulia, Project Manager, Apogeo 2024
- Borzacchiello P. Mazzilli L, La scienza delle interazioni umane, Gribaudo, 2020
- Borzacchiello P. Mazzilli L, La vendita e l'ingaggio del cliente, Gribaudo, 2021
- Borzacchiello Paolo, Basta dirlo, Mondadori, 2021
- Borzacchiello Paolo, Chiedi bene e ti sarà dato, Mondadori, 2023
- Borzacchiello Paolo, La chimica segreta delle interazioni umane, Roi Edizioni, 2023
- Borzacchiello Paolo, Bada a come parli, Mondadori, 2024
- Brynjolfsson Erik, The Turing Trap: The Promise & Peril of Human-Like Artificial Intelligence, Stanford Digital Economy Lab - https://bit.ly/4aO5xEc - 2022

C

- Casaleggio Davide, Post-umani, chiarelettere, 2026
- Cassarino Irene, Mercati infiniti, Franco Angeli, 2021
- Chiriatti Massimo, #Humanless, Hoepli, 2019
- Chiriatti Massimo, Incoscienza Artificiale, Luiss University Press, 2021
- Clark Dorie, The long game, Ayros, 2022
- Cristianini Nello, La scorciatoia, Il Mulino, 2023
- Cristianini Nello, Forma Mentis, Il Mulino, 2026

D

- Draghi Mario, Il futuro della competitività europea" - https://bit.ly/4gvWLhU - 2024

E

- Elliot Jay, Steve Jobs, l'uomo che ha inventato il futuro, Hoepli, 2011
- Enge, Spencer, Stricchiola, The Art of Seo, Flacowski, 2024
- Engelbart Douglas, Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework, Stanford Research Institute - https://bit.ly/4piVJrF - 1962

F

- Farinetti Oscar, 10 mosse per affrontare il futuro, Solferino, 2023
- Floridi Luciano, Information: A Very Short Introduction, OUP Oxford, 2010
- Floridi Luciano, The Onlife Manifesto: Being Human in a Hyperconnected Era, Springer, 2014
- Floridi Luciano, Pensare l'infosfera. La filosofia come design concettuale, Cortina Raffaello, 2020
- Floridi Luciano, Il verde e il blu. Idee ingenue per migliorare la politica, Cortina Raffaello, 2020
- Floridi Luciano, L'intelligenza artificiale. L'uso delle nuove macchine, Bompiani, 2021
- Floridi Luciano, Etica dell'Intelligenza Artificiale, Raffaello Cortina Editore, 2022
- Frontoni Emanuele, AI ultima frontiera, Roi Edizioni, 2024

- Funicello Antonio, Leader per forza, Rizzoli, 2023

G

- Gallucci Francesco, Marketing emozionale, IlSole24Ore, 2015
- Gnasso, Iabichino, Existential Marketing, IlSole24Ore, 2015
- Godin Seth, Tribes, Piatkus Book, 2008
- Godin Seth, La mucca viola, ROI Edizioni, 2021
- Google, Forward - https://goo.gle/forward-it - 2026
- Google, Search Quality Rater Guidelines - https://bit.ly/4w0YpwT - 2022-2026

H

- Hoffman Greg, Progettare emozioni, Hoepli, 2023
- Hosanagar Kartik, Harvard Business Review Italia, Come fare marketing quando il cliente è un agente IA? - https://bit.ly/4wgtQmK - 2026

I

- Iandiorio Elisa, Big data: cosa sono, come analizzarli e utilizzarli per fare marketing, Dario Flaccovio Editore, 2021
- Iandiorio Elisa, Strategie e strumenti per guidare l'innovazione in azienda, Franco Angeli, 2026
- Iodice Emilio, Transformation, Amazon, 2021

K

- Kahneman Daniel, Pensieri lenti e veloci, Mondadori, 2023
- Kerr James, Niente teste di cazzo, Mondadori, 2022
- Kotler Philip, Marketing 3.0, IlSole24Ore, 2015
- Kotler, Stigliano, Retail 4.0, Mondadori, 2018
- Kotler Philip, Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità, Hoepli, 2021
- Kotler, Stigliano, Rivoluzione retail. 10 principi per il commercio nell'era post- digitale, Roi Edizioni, 2024

- Kotler Philip, Il nuovo marketing imprenditoriale. Creatività, innovazione, sostenibilità, Hoepli, 2024
- Kotter John P., Guidare il cambiamento, Apogeo, 2022
- Kramer Bryan, Human to Human, Courtney Smith, 2014
- Kramer Bryan, Condividere, Giunti, 2018
- Kumar V, Ashraf A.R., Waqar N., AI-powered marketing: what, where and how?, International Journal of Information Management - https://bit.ly/4wZAMox - 2024

L

- La Barbera Luca, Lavorare per crescere nelle organizzazioni, Franco Angeli, 2024
- Leone XIV, Magnifica Humanitas, Libreria Editrice Vaticana, 2026
- Lindstrom Martin, Neuromarketing, Apogeo, 2014
- Luzzi Francesca, Il vantaggio della curiosità, Alpes, 2021

M

- Malone Thomas, Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together, Little Brown Spark, 2018
- Mandino Og, Il più grande venditore del mondo, Gribaudi, 2000
- Martemucci Alessandro, Frugal management, Guerini Next, 2023
- Matteuzzi Jacopo, Inbound Marketing, IlSole24Ore, 2015
- McKinsey, From anxiety to advantage: A marketing organisation that thrives with AI - https://bit.ly/4xha0s7 - 2026
- McKinsey, State of Luxury - https://bit.ly/4f6yGfb - 2026
- Miani, Toninelli, Virardi, Il Marketing dei sensi, IlSole24Ore, 2015
- Milan Sonia, AI marketing, IlSole24Ore, 2026
- MIT, The GenAI Divide: State of AI in Business - https://bit.ly/4ilkEJA - 2025
- MIT Media Lab, Your brain on ChatGPT - https://bit.ly/4vRghKh - 2025
- Morini Maurizio, NIO – Nuova Intelligenza Organizzativa, Pendragon, 2024
- Morini Maurizio, Marketing Aumentato, Self-publishing, 2025

N

- NetRetail - Value Commerce: The New Era of Digital & Omnichannel Experience - https://bit.ly/4vZzMk6 - 2026
- Nowotny Helga, Le macchine di Dio, Luiss University Press, 2022

O

- Ogilvy David, Confessioni di un pubblicitario, Fausto Lupetti Editore, 2022
- Oxford University, Reuters Institute for the Study of Journalism, Understanding Young News Audiences at a Time of Rapid Change - https://bit.ly/4vYAwWH - 2026

P

- Pallera Mirko (a cura di), Il Manuale Ninja del Web Marketing, Flacowski edizioni,
- 2020
- Paoletti Jacopo, AIECONOMY, Franco Angeli, 2025
- Parisi G. e Zamponi F, “A proof of an identity for the critical exponents of jamming”, Journal of Statistical Mechanics - https://bit.ly/4heQY0e - 2026
- Prencipe A. e Sideri M., L’innovatore rampante, Luiss University Press, 2022
- Pulizzi Joe, Content Business, Roi Edizioni, 2022
- Puntoni Stefano, Il rivoluzionario impatto dell’intelligenza artificiale sul marketing, Harvard Business Review Italia - https://bit.ly/3Tu6TOs - 2026

R

- Ries A. e Trout J., The 22 Immutable Laws of Marketing, HarperCollins Publisher, 1993
- Ries A. e Trout J., Positioning, Roi Edizioni, 2021
- Rizzi Matteo, Talenti & Ribelli, Hoepli, 2023
- Romaniuk Jenni, Building Distinctive Brand Assets, Oxford University Press, 2018
- Russo S. e Bezzi G., SEO & journalism. Strategie e tecniche di comunicazione per aumentare la visibilità dei contenuti online, Hoepli, 2019
- Russo Salvatore, &love story. Ci sono brand che raccontano storie e altri che fanno la storia, Roi Edizioni, 2021

S

- Scandellari Riccardo, Rock'n' Blog, Mondadori, 2018
- Scandellari Riccardo, La scimmia nel cassetto, Hoepli, 2024
- Sharp Byron, How Brands Grow, Oxford University Press, 2010
- Sordi Francesco, Marketing scientifico, Flaccovio Editore, 2019
- Soriani Bellavista Massimo, MAIRKETING, Creattività, 2026
- Stanford AI Index Report 2026 - https://bit.ly/4gwYnYz

T

- Thaler R.H. e Sunstein C.R., Nudge. La spinta gentile, Feltrinelli, 2024

V

- Vespignani Alessandro, L'algoritmo e l'oracolo, Il Saggiatore, 2019

W

- Wu Tim, The Attention Merchants, Faber and Faber, 2017

Z

- Zanolli Sebastiano, Aveva ragione Popper, tutta la vita è risolvere problemi, Franco Angeli, 2014
- Zanolli Sebastiano, Risultati solidi in una società liquida, Franco Angeli, 2017
- Zanolli Sebastiano, La grande differenza, Franco Angeli, 2022
- Zanolli Sebastiano, Lavorare è collaborare, Roi Edizioni, 2024
- Zuboff Shoshana, Il capitalismo della sorveglianza, Luiss University Press, 2023

Economia artificiale © 2026 di CuDriEc Srl è concesso in licenza con:
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Per visualizzare una copia di questa licenza, visita: https://bit.ly/dirittiuso

NOTE

Il prossimo cliente della tua azienda potrebbe non essere umano, ma un Agente AI capace di confrontare prezzi, recensioni, reputazione e dati prima ancora che una persona veda il tuo brand. È l'inizio del B2A (Business-to-Agent) e dell'Economia Artificiale: un mercato in cui l'efficienza è solo il prezzo d'ingresso.

Chi è neutro, generico e indistinguibile verrà confrontato sul prezzo. Chi non dimostra competenza non verrà nominato. Chi non possiede un'identità forte non arriverà mai alla mente del cliente umano.

Non un manuale di prompt.

Non un elogio dell'automazione.

Un libro su come restare leggibili per la macchina e insostituibili per l'uomo.

"Cosa sei disposto a cancellare dal tuo brand? Se la risposta non ti viene, hai in mano il libro giusto. Un saggio che non offre scorciatoie e ti restituisce una responsabilità."

Salvatore Russo

"Uno specchio spietato che rimanda a ogni impresa la propria mediocrità, quando c'è, o la propria unicità, quando esiste davvero. E quell'unicità va costruita prima che un algoritmo la richieda, non dopo. Un libro che non consola nessuno con facili scorciatoie e, proprio per questo, vale la pena portare in azienda."

Sebastiano Zanolli

COPERTINA: Roberto Mancini
IMPAGINAZIONE: Cudriec srl

€ 19.90