



Corso di laurea in Impresa  
e Management

Cattedra di Marketing

# Small Data come Mattoncini del Successo: il Neuromarketing nella Ricostruzione del Brand LEGO

Prof. Michele Costabile

---

RELATORE

Matr. Paola Pia Taronno 276091

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

SOMMARIO	
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I: NEUROMARKETING	5
1.1 Ragione della fusione tra marketing e neuroscienza	5
1.1.1 Evidenze storiche del neuromarketing	7
1.1.2 Aree di applicazione del Neuromarketing	9
1.2 Comportamento di acquisto del consumatore	10
1.2.1 Dai bisogni ai desideri	12
1.2.2 Principali teorie sui bisogni	14
1.3 Emozioni	17
1.3.1 Marketing Emozionale	23
CAPITOLO II: STUDIO DEL CERVELLO E PSICOLOGIA DEL CONSUMATORE	26
2.1 Studi scientifici sul funzionamento del cervello	26
2.1.1 Decision Making, Il Marker Somatico	28
2.2 I Big Data	30
2.3 Gli Small Data	32
2.3.1 La differenza tra Small Data e Big Data	35
2.3.2 Design Thinking	36
2.4 Neuromarketing e Brand Engagement	37
2.5 Crm	41
2.6 La Sostenibilità del Neuromarketing	42
CAPITOLO III: CASO LEGO, LA RINASCITA DI UN BRAND GRAZIE ALL'USO DEGLI SMALL DATA	45
3.1 La Storia di LEGO: Origini e Crescita Iniziale	45
3.2 La Crisi degli Anni 2000	46
3.3 Martin Lindstrom e gli Small Data	48
3.3.1 Small Data	51
3.3.2 Innovazione e Collaborazioni	52

3.3.3 Brand Engagement	53
3.3.4 CRM nella Ripresa	54
3.3.5 Risultati della Ripresa	55
3.3.6 Cosa rende i lego brick così speciali?	55
3.4 La sostenibilità della Lego	56
3.5 Conclusioni	57
CONCLUSIONE	59
BIBLIOGRAFIA	61

# INTRODUZIONE

Il fenomeno di indagine è l'utilizzo del neuromarketing e nello specifico degli small-data, indirizzati a studiare i desideri e i pensieri nascosti alla base delle decisioni dei clienti e capaci di svelare i grandi trend del mercato, partendo dalla teoria di Martin Lindstorm. L'obiettivo principale della tesi è quello di andare al di là dell'analisi dei dati quantitativi, ponendo l'attenzione su quelli qualitativi. Concentrandosi sull'influenza che hanno le emozioni nelle decisioni e come queste sono capaci di creare un legame profondo con un brand, attraverso i meccanismi di brand engagement e coinvolgimento emotivo attuati dai diversi brand. Le emozioni, che possono essere sottovalutate da alcuni, giocano un ruolo fondamentale nella scelta e sono capaci di superare l'influenza della parte razionale del cervello nei meccanismi di scelta. Il brand engagement è strettamente collegato al neuromarketing, poiché quest'ultimo permette di comprendere quali sono le vie ottimali per ottenere il coinvolgimento emotivo del consumatore e mettere in pratica il cosiddetto marketing emozionale. Gli Small Data sono al centro del nuovo CRM Customer Relationship Management ovvero la gestione delle relazioni con i clienti in termini di base clienti e loro fidelizzazione. Il CRM permette di identificare i segmenti chiave della base di contatti mirati e comunicare con loro nel modo più pertinente possibile. L'utilizzo e l'analisi degli Small Data nel rebranding dell'azienda Lego, che per anni si era concentrata sulla valutazione dei Big Data e aveva perso i suoi valori principali, si è dimostrata l'arma vincente, in quanto ha permesso all'azienda di tornare a considerare quali siano gli elementi che hanno un risvolto emotivo per il consumatore. Grazie agli Small Data, osservazioni che potrebbero risultare irrilevanti, ma che dimostrano i reali desideri insoddisfatti dei consumatori, la Lego ha avuto la sua rinascita. Gli small data rappresentano i desideri, le necessità familiari, le motivazioni personali e i fattori specifici di un determinato momento che influenzano le decisioni dei consumatori quando scelgono di acquistare un prodotto anziché un altro. Si prenderà, inoltre in considerazione l'etica alla base del neuromarketing, e la sostenibilità dei meccanismi di persuasione. Poiché spesso ciò che va a esaminare gli stati cerebrali può essere considerato non etico e manipolatorio, ma dipende dal modo in cui esso viene applicato. Il primo capitolo si concentrerà sulla nascita del Neuromarketing, le sue principali applicazioni e come esso sia legato al comportamento di acquisto del consumatore ed i suoi risvolti nel Marketing

Emozionale. Il secondo capitolo invece, andrà a focalizzarsi sul funzionamento del cervello quando si trova in situazioni di Decision Making, differenza tra Small Data e Big Data e la correlazione tra Brand Engagement e Neuromarketing. Infine, il terzo ed ultimo capitolo tratterà dell'all'azienda Lego, la conseguente crisi dei primi anni 2000 e dell'uso strategico degli Small Data per la sua rinascita.

## **CAPITOLO I: NEUROMARKETING**

### **1.1 Ragione della fusione tra marketing e neuroscienza**

Tra gli sviluppi contemporanei del marketing, il neuromarketing emerge come una delle aree più affascinanti. In quanto esseri umani, è naturale interrogarsi su ciò che spinge gli individui a compiere determinate scelte e quali pulsioni influenzano il cervello umano. Il neuromarketing offre risposte a queste domande, fornendo una comprensione approfondita dei meccanismi che guidano il comportamento dei consumatori.

Il marketing è una disciplina importante e complessa, collegata ad ogni attività aziendale che mira ad individuare, soddisfare e comprendere i bisogni umani, i processi decisionali del consumatore e da cosa vengono influenzati. Molto spesso però, gli strumenti e i mezzi a sua disposizione, non permettono di andare oltre il razionale. In effetti la maggior parte dei processi decisionali avviene in modo automatico, “almeno il 95% dei processi cognitivi avviene sotto la soglia della consapevolezza, mentre non più del 5% di essi avviene nella coscienza superiore”<sup>1</sup> afferma Zaltman. Siamo infatti spesso soggetti a bias cognitivi, ossia mappe mentali che a causa dei pregiudizi radicati nelle nostre menti, alterano la realtà e influenzano negativamente le decisioni. Le neuroscienze consentono il superamento di questo ostacolo, sono una scienza multidisciplinare che studia il funzionamento del sistema nervoso e del cervello, il cui nome sta proprio a indicare la complessità del funzionamento cerebrale. Il compito delle neuroscienze è di spiegare il comportamento in termini di attività del cervello. L'ambito delle neuroscienze si è ampliato nel tempo fino a includere diversi approcci utilizzati per studiare il sistema nervoso<sup>2</sup>. Le neuroscienze studiano il funzionamento dei neuroni e il modo in cui generano emozioni, movimenti e pensieri.

L'analisi dei pensieri e delle emozioni in termini neuroscientifici si fonde perfettamente con il marketing, poiché permette di andare a studiare da un punto di vista scientifico ciò che prima poteva essere solo dedotto attraverso i tradizionali strumenti di marketing, dando così vita al neuromarketing. Esso viene incontro all'urgenza di “conoscere i meccanismi che regolano il cervello umano, per poter prevedere come veicolare un messaggio nel modo più preciso possibile, così come innescare le reazioni desiderate in risposta a stimoli o provocazioni mirate” (Saletti, A. 2016). Infatti, i partecipanti agli studi o alle ricerche di mercato tipiche del marketing si limitano spesso nell'esprimere le proprie opinioni a causa dell'Impression management, ovvero il processo attraverso il quale gli individui controllano la loro impressione sugli altri, anche a causa della “pressione sociale. Il neuromarketing, è una branca della neuroeconomia, e permette di studiare e analizzare i processi decisionali a livello inconscio, alla base delle scelte di acquisto del consumatore. Non si sostituisce al marketing, ma lo completa. È una disciplina sincretistica che da una parte considera le neuroscienze e dall'altro le strategie di marketing e branding, e sta diventando a poco a poco fondamentale per le imprese in quanto permettere di comprendere perché il consumatore compie una determinata scelta, ciò diventa un importante elemento competitivo, soprattutto nel contesto odierno, all'interno del quale il consumatore è sempre più informato e consapevole dell'offerta. Quando compiamo una decisione spesso crediamo che sia frutto di una scelta razionale, in realtà sono risposte emozionali ed il neuromarketing ci fornisce gli strumenti per comprendere la risposta a determinati stimoli, uditivi e olfattivi e storie. Il neuromarketing rivoluziona il passato e, smettendo di considerare il consumatore un individuo che effettua tutte le sue scelte in modo razionale. Il 76% dei lanci di nuovi prodotti di largo consumo immessi sui principali mercati europei fallisce entro un anno<sup>3</sup>. Dunque, gli studi di marketing tradizionali condotti finora non sono sempre stati caratterizzati da una completa affidabilità. Le tecniche di neuroimaging, cioè quelle che permettono di misurare l'attività cerebrale durante specifici compiti, permettono di studiare le reazioni del cervello in seguito a stimoli di marketing.

---

<sup>1</sup>Zaltman, Gerald (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business School Press

<sup>2</sup>Kandel, E. R., Schwartz, J. H., & Jessell, T. M. (1981). *Principi di neuroscienze*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana

<sup>3</sup>Nielsen. (2016). *Breakthrough Innovation Report*. New York: Nielsen Company.

Attraverso queste tecniche le aziende sono in grado di analizzare le emozioni del consumatore. La persona soggetta all'esperimento avrà delle reazioni caratteristiche nelle connessioni cerebrali manifestando quali aspetti performano meglio nella pubblicità e nella comunicazione.

Tra le tecnologie di brain imaging annoveriamo:

- L' elettroencefalogramma (EEG) monitora l'attività elettrica cerebrale, con elettrodi posizionati sopra lo scalpo.

- L' Eye-tracking (ET), un dispositivo utile per misurare la posizione e il movimento degli occhi, attraverso mappe di calore. È uno degli strumenti più utilizzati.

- Il Facial Coding System (FACS), monitora il cambio delle espressioni facciali per analizzare le risposte emotive, in seguito a determinati stimoli;

- La risposta galvanica della pelle (GSR), misura le mutazioni della conduttanza cutanea della pelle causato da stimoli che toccano le emozioni.

### ***1.1.1 Evidenze storiche del neuromarketing***

"Il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione, e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore". (Smith, A. 1776)

L'origine del concetto di marketing risale già al 1776, e può essere ritrovato nel libro *La ricchezza delle Nazioni* di Adam Smith, padre del pensiero liberale. Secondo Smith un'organizzazione dovrebbe cercare di precedere i bisogni dei consumatori, cercando di soddisfarli prima dei concorrenti. È possibile fare risalire l'origine del marketing alla nascita del mercato, nell'accezione dove troviamo l'incrocio tra domanda e offerta, come nella modernità capitalistica. È Adam Smith a fornirci la definizione più moderna di mercato. Mentre la nascita ufficiale del marketing viene fatta risalire al 1910, anno in cui negli Stati Uniti iniziano a sorgere le prime istituzioni del settore. Dopodiché la materia subisce diversi sviluppi nel corso degli anni:

- Nel 1929 in seguito al crollo della borsa di Wall Street si può individuare un nuovo approccio al Marketing. L'American Way of Life modifica il modo di pensare al consumo.

- Nel 1935 viene fondata l'American Marketing Society

- Nel 1950 si assiste al boom economico del dopoguerra, il consumo cresce in modo esponenziale. Qui prende piede la concezione odierna di marketing verticale.

Anche le neuroscienze hanno origini piuttosto antiche, lo studio del sistema nervoso risale all'Antico Egitto e successivamente anche Alcmeone di Crotona nel VI secolo a.C. comincia a pensare che il cervello sia, l'organo più importante svolgendo esso la funzione di coordinamento delle mansioni sensitive. Negli anni ha subito diversi sviluppi, ma le prime applicazioni pratiche risalgono alla metà del XX secolo, grazie ai progressi nella biologia molecolare, dell'elettrofisiologia e delle neuroscienze computazionali. La svolta è segnata dall'avvento dell'elettroencefalogramma.

Il neuromarketing ha, invece, origini molto più recenti riportate ai primi anni del 2000. Nasce dal bisogno di approfondire la conoscenza degli individui, dei loro comportamenti e al modo in cui reagiscono alle trasformazioni culturali ed economiche. Alcuni studi sul neuromarketing possono essere ricondotti già intorno al 1960, quando Herbert Krugman, in modo rivoluzionario misurò le dilatazioni spontanee delle pupille nei clienti, ritenendole un indicatore di interesse per le persone che stavano cercando dei prodotti o guardando delle pubblicità stampate. Ma fu Ale Smidts, ricercatore olandese nel 2002 a coniare il termine neuromarketing. Svolsse delle ricerche presso la Scuola di Gestione di Rotterdam, dove in seguito ha anche presieduto il Dipartimento di Gestione del Marketing, che gli hanno permesso di esplorare nuove possibilità e introdurre sistemi innovativi per comprendere gli stimoli cerebrali del consumatore. Nel 2003 alcuni servizi di consulenza incominciarono a essere forniti, proponendo ricerche basate sul neuromarketing. Nel 2004, periodo in cui si stava indagando il fenomeno, è stato condotto uno degli studi più famosi sull'argomento, da Read Montague, che ha impressionato i marketer nel mondo. Questo studio ha analizzato i comportamenti a livello cerebrale sulle preferenze dei consumatori tra Pepsi e Coca Cola. Combinando il metodo del fMRI e del blind test. Dallo studio si evince che le aree cerebrali che si attivano durante il blind test sono diverse da quelle che si attivano quando l'assaggio è consapevole. Il neuromarketing si è consolidato negli ultimi vent'anni come una disciplina che combina scienza e tecnologia, fornendo risultati riguardo le reazioni ai messaggi di marketing e l'identificazione dei canali di comunicazione più efficaci, considerando gli aspetti cognitivi, emotivi e sensoriali. Martin Lindstrom, entità di spicco nell'ambito del marketing, ha condotto un'attività di ricerca, grazie all'utilizzo della risonanza magnetica funzionale, analizzando un campione volontario di 2000 consumatori,

sottoponendoli a diversi stimoli. È stato cruciale nella diffusione del termine, rendendo il Neuromarketing un mezzo fondamentale per le aziende. Il primo periodo di studi condotti sulla neuroscienza dei consumatori ha rivoluzionato la scienza alla base dell'identificazione dei processi neurali per il processo decisionale. Ma adesso è necessario che la ricerca neuroscientifica sia applicata al marketing in tutto e per tutto. Con l'obiettivo di promulgare la cultura e la disciplina del Neuromarketing nel 2016 in Italia, è stata fondata l'associazione italiana di neuromarketing.

### ***1.1.2 Aree di applicazione del Neuromarketing***

Il neuromarketing viene usato soprattutto in determinate aree di applicazione quali:

- Il branding: Lo scopo è cercare di capire qual è la considerazione che il cliente ha di quel brand e di conseguenza avvicinare le persone ad esso creando engagement.
- Il design: per capire l'impatto che i prodotti e il packaging hanno sui consumatori.
- La vendita nei negozi: experience all'interno dei negozi è cruciale per la propensione all'acquisto. Il modo in cui i prodotti sono disposti all'interno del negozio e l'esperienza sensoriale influenza particolarmente l'acquisto.
- La pubblicità: è fondamentale capire quale sia la reazione del pubblico alla pubblicità, per comprendere se sia realmente efficace, o se sia necessario modificarla.
- L'esperienza online: anche la user experience deve cercare di arrivare alle emozioni del consumatore, in modo da fidelizzare il cliente e creare awareness.

Le tecniche neuroscientifiche consentono di osservare quanto i consumatori siano coinvolti emotivamente agli stimoli dei brand, delle pubblicità e delle esperienze. Tutte le tecniche neuroscientifiche citate in precedenza sono fondamentali ma non sufficienti per garantire un quadro ben definito dell'esperienza emotiva della persona, e devono essere combinate a tecniche di psicologia cognitiva e sociologia comportamentale. Quindi un metodo misto risulta fondamentale per migliorare la Customer experience. Per esempio, si possono anche combinare diverse tecniche bio-metriche come l'Eye tracking, l'elettroencefalogramma e GSR, per capire cosa attira l'attenzione, ed il coinvolgimento emotivo. Questi dati possono essere integrati con quelli ottenuti attraverso test e/o interviste in profondità allo scopo di migliorare l'esperienza in store, modificando gli elementi sonori, olfattivi e visivi, il design del prodotto e migliorare l'esperienza dell'utente. Un metodo spesso utilizzato per esaminare le dimensioni

emotive e cognitive nei test di esperienza utente è chiamato “Think Aloud”. Questa tecnica prevede che l'utente esprima ad alta voce le proprie azioni e pensieri mentre interagisce con un prodotto o servizio, fornendo così un feedback che viene registrato e analizzato. Tuttavia, questo approccio si basa fortemente sull'interpretazione personale dei partecipanti e sulla loro capacità di ricordare e riferire accuratamente le proprie emozioni. Di conseguenza, i partecipanti tendono a comunicare ciò che pensano sia desiderato, o selezionano solo alcune delle loro emozioni. Inoltre, spesso trovano difficile interpretare correttamente i propri sentimenti. Al contrario, le misurazioni fisiologiche permettono di limitare questa soggettività, utilizzando dati quantitativi che derivano da strumenti capaci di rilevare risposte involontarie agli stimoli.

## **1.2 Comportamento di acquisto del consumatore**

La psicologia che si cela dietro al comportamento d'acquisto del consumatore è un campo di studio estremamente affascinante. Esso esplora le ragioni per cui gli individui scelgono un prodotto piuttosto che un altro e analizza i vari metodi che possono influenzare tali decisioni. Queste decisioni non sono determinate esclusivamente da fattori come il prezzo e l'aspetto del prodotto; al contrario, sono influenzate da elementi psicologici più profondi. Comprendere questi elementi può rivelare le complesse motivazioni che stanno alla base del comportamento dei consumatori e le strategie utilizzate per incoraggiare gli acquisti.

Il comportamento di acquisto del consumatore viene analizzato per raccogliere importanti dati sul mercato e sul target, in modo tale da individuare le diverse tipologie di clienti. Riguarda l'analisi di tutte le attività, pre e post acquisto, e considera una serie di fattori:

- Fattori culturali, il background culturale di un individuo è un fattore molto importante perché la cultura è radicata all'interno dell'individuo e ne influenza valori e credenze, soprattutto il modo di vestire e le abitudini alimentari.
- Fattori sociali, l'appartenenza a diversi gruppi sociali, influisce sulle abitudini di consumo, soprattutto se si aspira a raggiungere un determinato status. Inoltre, l'opinione della società spesso condiziona le nostre scelte.

- Fattori personali, come età, sesso, personalità, stile di vita, personalità e concetto di sé. È molto influente anche il principale modello di famiglia, diffuso in un determinato periodo storico, il cosiddetto “ciclo di vita familiare”. Anche la professione è particolarmente influente.

- Fattori psicologici, ossia motivazione, percezione, apprendimento, memoria, incidono sul comportamento.

Dunque, è necessario tenere conto di tutti questi fattori quando si elabora una strategia di marketing, e bisogna anche considerare che spesso sono anche alcuni stimoli di marketing ad incidere sul comportamento di acquisto, modificando la percezione che un individuo ha di un brand.

Il processo decisionale è costituito da diversi momenti ossia:

- La percezione di un bisogno, dove vi è il riconoscimento del problema.
- La ricerca delle informazioni spesso avviene per passaparola, che benché sia uno dei mezzi di diffusione delle informazioni più semplici è anche uno dei più potenti.
- La valutazione delle possibili alternative, come vedremo in seguito spesso si crede che il processo di valutazione delle alternative sia frutto di un ragionamento razionale, ma in realtà è piuttosto influenzato dalle emozioni.
- La decisione di acquisto, ci sono diversi fattori che influiscono sulla decisione finale di acquisto, per esempio l’atteggiamento degli altri o il rischio. È poi spesso possibile che le decisioni vengano usando delle “scorciatoie mentali”.
- Il comportamento post-acquisto, quanto il consumatore sarà soddisfatto.

Esistono inoltre diverse tipologie di comportamento di acquisto, a seconda che il grado di coinvolgimento sia alto o basso:

#### **Orientamento alla fedeltà**

Qui c’è un alto coinvolgimento e una elevata differenza tra i brand esaminati. Il consumatore tende ad essere particolarmente coinvolto poiché si tratta in genere di beni costosi, o che abbiamo un particolare valore per il cliente.

#### **Orientamento alla rassicurazione**

Alto livello di coinvolgimento ma bassa differenziazione tra le marche, ne deriva un elevato rischio di dissonanza cognitiva, poiché il coinvolgimento è elevato ma l’acquisto viene effettuato velocemente, e pentirsi della scelta compiuta.

#### **Orientamento alla convenienza**

Basso coinvolgimento e bassa differenza tra i brand, generalmente concerne beni poco costosi, dove la fedeltà deriva dall’abitudine.

## **Orientamento alla varietà**

Bassa coinvolgimento ma alta differenziazione tra le marche, dove il consumatore tende a provare diverse marche non creando un legame in particolare.

L'analisi del comportamento del consumatore, che è una vera e propria branca della psicologia, funziona quando si capiscono realmente i comportamenti, i bisogni impliciti e i desideri degli altri. Spesso quando si effettua un acquisto si crede che esso dipenda solo da motivazione logiche, in realtà non è così. Siamo influenzati dall'inconscio, ed i processi che ci condizionano, avvengono al di fuori della nostra consapevolezza. Solo negli ultimi 20 anni gli studi sono stati concentrati sulla mancanza di consapevolezza nelle decisioni. I processi psicologici alla base delle decisioni oscillano su un continuo che va da una elevata consapevolezza ed una totale mancanza di essa. Ciò dipende anche dalla tipologia di bene acquistato, poiché come abbiamo puntualizzato prima, gli acquisti possono avere un alto o un basso coinvolgimento, e ci sono acquisti che possono avvenire in maniera impulsiva, che spesso rispondono a bisogni inconsci. Hanno una elevato influenza anche la visibilità del prodotto, la sua convenienza e il significato simbolico che attribuiamo al prodotto. L'avvento del neuromarketing, ha contribuito largamente a donare credibilità allo studio del comportamento del consumatore, poiché fornisce delle evidenze, non trascurabili. Non possono essere definite realmente scientifiche, in quanto le neuroscienze non ci spiegano il perché avvengono determinate cose nella mente di un consumatore, ma solo cosa avviene.

### ***1.2.1 Dai bisogni ai desideri***

“Il punto di partenza della disciplina del marketing è costituito dai bisogni e dai desideri umani.” (Kotler, P. 2011).

Il bisogno è la tensione che spinge l'individuo a colmare una mancanza, sia essa fisiologica, psicologica o sociale.

I bisogni nascono con l'uomo, e non trovano mai fine, poiché quando un bisogno viene soddisfatto, poco dopo ne sopraggiungono di nuovi. I bisogni umani sono profondamente radicati nella natura umana e riflettono una complessa serie di aspetti biologici, psicologici, sociali, culturali e contestuali dell'esistenza umana. La

soddisfazione di tali bisogni è essenziale per il benessere e lo sviluppo integrale degli individui e delle società.

I bisogni della sfera relazione che restano insoddisfatti hanno una valenza particolare per l'uomo. L'organismo è un sistema in equilibrio precario. In genere l'individuo cerca di ristabilire il proprio equilibrio interiore quando avverte la carenza di qualcosa, avvertendone il bisogno. Quando l'organismo ha placato il bisogno e risolto la situazione, l'individuo sposta la sua attenzione verso un'altra situazione irrisolta. A volte, può capitare che i bisogni restino insoddisfatti.

“I desideri umani sono costituiti dall'individuazione di qualcosa di più specifico in grado di soddisfare i bisogni più profondi... I desideri variano a seconda della società in cui vengono espressi... Gli operatori, insieme ai fattori sociali, influenzano i desideri.” (Kotler, P., Armstrong, G. 1980). Se non si presta la dovuta attenzione ci si potrebbe confondere tra bisogni e desideri. Ma come sostiene Kotler, i desideri sono indirizzati verso qualcosa di specifico in grado di soddisfare determinati bisogni. Quindi mentre i bisogni sono spesso latenti, i desideri possono essere influenzati. Dunque, i bisogni non sono creati dal marketing, essi esistono indipendentemente da esso. Il marketing però, è capace di influenzare desideri. Per esempio, come si verifica con il frequente utilizzo dei social al giorno d'oggi, visionare in maniera repentina un dato oggetto, e poi vedere quell'oggetto collegato ad una determinata figura e stile di vita, crea il desiderio.

Per esempio, come si verifica con il frequente utilizzo dei social al giorno d'oggi, visionare in maniera repentina un dato oggetto, e poi vedere quell'oggetto collegato ad una determinata figura e stile di vita, crea il desiderio. Non solo dell'oggetto in sé ma anche di quel determinato status. Che potrebbero trasformarsi in domanda o meno, in base al potere d'acquisto della persona. Ciò spesso porta il soggetto a paragonare la sua vita con quella ideale, creando delle volte un sentimento di inadeguatezza e angoscia e generando un gap tra quella che gli psicologi definiscono autoimmagine reale con l'autoimmagine ideale. Il neuromarketing va quindi ad analizzare e in seguito cogliere i bisogni latenti del pubblico, facendo leva su particolari aspetti psicologici dell'individuo, inducendolo a comprare un prodotto, rispettando i limiti etici, senza creare nuovi bisogni. Perché il Neuromarketing è capace di riportare la persona al centro dell'attenzione, portando alla luce i fatti latenti, che influiscono sulla persona e sulle sue esperienze, discostandosi da ciò che è scontato.

## ***1.2.2 Principali teorie sui bisogni***

“Un bisogno si manifesta quando una necessità di base per la vita umana non è soddisfatta. La gente ha bisogno di cibo, abbigliamento, riparo, sicurezza, appartenenza, stima ed altre cose necessarie alla sopravvivenza. Questi bisogni non sono creati dalla società o dagli operatori di mercato: essi sono radicati nella natura e nella condizione umana.” (Kotler, P., Armstrong, G. 1980). Il ruolo principale del marketing è quello di scoprire e comprendere i bisogni insoddisfatti degli individui e fornire una soluzione, non come si potrebbe erroneamente credere, quella di creare bisogni, prima inesistenti. In effetti secondo Karl Marx, il principale esponente del pensiero anticapitalistico, i bisogni umani possono essere suddivisi in due categorie principali: bisogni primari e bisogni sociali.

Bisogni primari: Questi sono i bisogni fondamentali necessari per la sopravvivenza umana.

Bisogni sociali: Marx sosteneva che l'uomo ha anche bisogni sociali che vanno oltre il semplice sostentamento fisico. Marx credeva che la società capitalista spesso ostacoli la soddisfazione di questi bisogni sociali a causa della sua enfasi sul profitto e sulla competizione.

Prima di parlare della teoria dei bisogni di Maslow, è necessario chiarire il concetto di motivazione. Un bisogno diventa motivazione quando raggiunge un livello tale da spingere la persona al soddisfacimento del bisogno stesso.

Freud, il padre della psicoanalisi, fu uno dei principali teorici sul tema della motivazione. Freud sosteneva che la maggior parte delle forze psicologiche che spingono l'essere umano a compiere determinate azioni siano in realtà inconscie, e dunque spesso le motivazioni siano il frutto di un trade-off tra pulsioni interne e fattori sociali. Rendendo quindi incapace l'individuo di comprendere le sue stesse motivazioni. Per pulsione si intende un costituente psichico geneticamente determinato che opera producendo uno stato di eccitazione, di tensione che spinge l'individuo all'attività.

Per definire invece i concetti di bisogni e motivazione dobbiamo seguire la teoria dei bisogno di Maslow. All'interno di un articolo intitolato “A Theory of Human

Motivation”, pubblicato sulla rivista Psychological Review, troviamo una prima proposta della Piramide di Maslow. Invece all’interno del saggio “Motivation and Personality”, troviamo la versione completa pubblicata nel 1954.

Maslow definisce la motivazione come “una spinta dettata dai bisogni che sono alla base del comportamento”. Quando la nostra situazione non rispecchia quello che desideriamo, la motivazione ci induce a reagire.

Esistono tre tipologie di motivazione:

Primaria: motivazioni di natura fisiologica riguardanti la sopravvivenza.

Secondaria: si presenta nei casi di natura sociale o individuale, derivati dal processo di socializzazione degli individui, come per esempio la competizione o la cooperazione.

Livello superiore: queste motivazioni riguardano la persecuzione dei propri ideali e valori.

Per Maslow i bisogni si strutturano in gradi, e secondo questa scala dei bisogni, non si può passare allo scalino successivo se prima non vengono soddisfatti quelli di grado inferiore. Secondo Maslow gli individui avvertono bisogni differenti in base ai momenti della loro vita, e che essi siano disposti secondo una gerarchia che va dal bisogno più imminente a quello meno urgente, partendo dalla base:

**1. Bisogni fisiologici:**

Sono indispensabili per il sostentamento

**2. Bisogni di sicurezza:**

Gli individui ricercano protezione e stabilità

**3. Bisogni sociali :**

Gli individui hanno il bisogno di sentirsi parte di un gruppo

**4. Bisogni di stima :**

Gli individui sentono il bisogno di essere riconosciuti e che gli venga attribuito un valore

**5. Bisogni di autorealizzazione :**

Si riferisce la possibilità di vedere realizzate le proprie potenzialità.

Figura 1: La piramide di Maslow



Fonte: <https://www.ediscom.it/blog/marketing/piramide-di-maslow.htm>

Sono state mosse diverse critiche riguardanti questa teoria, risalente alla metà del secolo scorso. La quale dunque, non tiene in considerazione le grosse evoluzioni avvenute nella società, ed anche la poca influenza che abbia il contesto culturale all'interno di questo schema. Inoltre, le nostre priorità sono cambiate, si basa più che altro su bisogni psicofisici e non psicologici e non viene attribuita abbastanza importanza ai legami all'interno della società.

Secondo la teoria dei fattori duali di Herzberg (1966), esistono due categorie di fattori che influenzano diversamente il comportamento dell'individuo: Fattori igienici e fattori motivanti.

**Fattori igienici o di mantenimento:** Influenzano il loro effetto solo in caso di mancanza. La loro presenza non genera soddisfazione, ma previene l'insoddisfazione. Riguardano politiche e procedure organizzative, relazioni interpersonali con i colleghi, ambiente fisico di lavoro, livello salariale, condizioni fisiche e di sicurezza personale. La loro assenza provoca insoddisfazione.

**Fattori motivanti:** Hanno un effetto diretto sulla motivazione. Creano soddisfazione se presenti, ma non causano insoddisfazione se assenti. Includono autonomia, contenuto del lavoro, raggiungimento degli obiettivi, riconoscimento dei risultati ottenuti, livello di responsabilità, opportunità di avanzamento professionale. La loro presenza serve a incentivare l'individuo a compiere sforzi maggiori e a migliorare le performance.

Oltre alle estensioni del modello di base di Maslow, sono state apportate modifiche, aggiungendo contenuti relativi ai bisogni di achievement, di potere e di affiliazione, analizzando in particolare i livelli più elevati di responsabilità manageriale dell'impresa. Secondo McClelland, ogni individuo presenta tre motivi particolarmente significativi, con uno di questi che normalmente prevale sugli altri.

### **Bisogno di Achievement**

Il bisogno di achievement, definito come la predisposizione al raggiungimento del successo, è un tratto della personalità caratterizzato dalla ricerca costante di obiettivi difficili e sfidanti che portino al successo. Per un impatto motivazionale effettivo, le cause del successo devono essere direttamente e completamente attribuibili all'individuo, escludendo fattori casuali o esterni, e il feedback deve essere chiaro e diretto. Le società con alti livelli di motivazione al successo tendono a svilupparsi economicamente più rapidamente, e tra i neolaureati, quelli con un elevato bisogno di achievement sono più propensi ad avviare attività imprenditoriali

### **Bisogno di Potere**

L'acquisizione di potere è vista come un motivo significativo nell'azione collettiva organizzata. Il potere può essere suddiviso in due componenti: il bisogno di controllare il proprio lavoro e quello degli altri, e il bisogno di avere impatto ed essere influenti.

### **Bisogno di Affiliazione**

Il bisogno di affiliazione rappresenta il desiderio di interazione sociale e di costruire relazioni con gli altri.

## **1.3 Emozioni**

Le emozioni sono definite come uno stato irrazionale che risiede nel nostro subconscio e che influenza gli aspetti razionali dei processi decisionali.

Il dizionario ci presenta le emozioni come “Processo interiore suscitato da un evento-stimolo rilevante per gli interessi dell'individuo. La presenza di un'emozione si accompagna a esperienze soggettive (sentimenti), cambiamenti fisiologici (risposte periferiche regolate dal sistema nervoso autonomo, reazioni ormonali ed elettro corticali), comportamenti ‘espressivi’ (postura e movimenti del corpo, emissioni vocali)”<sup>4</sup>. Spesso tentiamo di dare una spiegazione razionale agli eventi e alle decisioni, che invece troverebbero spiegazione all'interno della sfera emotiva. Per un lungo periodo di tempo, le emozioni hanno rivestito un ruolo marginale, sia nell'ambito culturale che scientifico, poiché si dava più adito ai processi cognitivi e razionali. Grazie al ruolo della psicoanalisi e delle neuroscienze, le emozioni sono state rivalutate. I processi irrazionali svolgono un ruolo importante nei processi decisionali. A livello capitalistico le emozioni dovrebbero essere usate consapevolmente, e non

sfruttate. Diventano perciò cruciali all'interno del neuromarketing, perché permettono di toccare la sfera irrazionale e comprendere i processi decisionali.

“Non siamo macchine pensanti che si emozionano, ma macchine emotive che pensano”. (Damasio, A. 1994)

Ciò sta a significare che le nostre decisioni vengono prese sulla base delle spinte emotive e successivamente ad esse viene attribuita una giustificazione razionale. Le emozioni sono quello che di più intimo e personale possediamo e la capacità di saper emozionare è un elemento prezioso, che deve essere utilizzato in maniera rispettosa, e non deve essere sfruttato. Tuttavia, le emozioni non sono sempre state viste allo stesso modo nel corso dei secoli, e sono sempre state messe a confronto con la ragione. Basti pensare a Platone, che considerava la sfera emotiva ciò che poneva gli uomini sullo stesso livello degli animali. Anche il pensiero di Cartesio si fondava sulla separazione netta tra razionalità ed emozioni, il cosiddetto “dualismo cartesiano”. In effetti, nella nostra società le emozioni sono sempre state messe da parte, contrapposte alla ragione e l'essere emotivo o sensibile considerato da “deboli”. L'idea di una mente distaccata e fredda sinonimo di successo e professionalità. Solo con il passare degli anni il ruolo delle emozioni è stato rivalutato, tanto da divenire ciò che può rendere intelligente l'essere umano, grazie al contributo di Goleman. Ora l'intelligenza emotiva e la capacità di comprendere sé stessi e gli altri sono viste come qualità. “Le persone competenti sul piano emozionale - quelle che sanno controllare i propri sentimenti, leggere quelli degli altri e trattarli efficacemente - si trovano avvantaggiate in tutti i campi della vita, sia nelle relazioni intime che nel cogliere le regole implicite che portano al successo politico.” (Goleman, D. 1995). Le emozioni sono state oggetto di studi per secoli, e sono state formulate una quantità innumerevole di teorie per giungere ai risultati odierni. Il primo a studiare da punto di vista scientifico le emozioni fu Charles Darwin<sup>6</sup>, il quale osservò le manifestazioni corporee delle emozioni sui suoi figli. Secondo Darwin le emozioni sono parte di ciò che consente l'evoluzione dell'uomo. Nel corso degli anni hanno avuto seguito diverse teorie, tra le quali menzioniamo:

-Le teorie fisiologiche:

James e Lange<sup>7</sup> approfondirono la natura delle emozioni nell'800. Il loro modello unisce fisiologia ed espressione, ma considerava l'emozione come la percezione stessa dei cambiamenti fisiologici e non la sua espressione. Le emozioni sono state identificate come un riflesso a cambiamenti fisiologici e comportamentali.

-Le teorie cognitive:

Le teorie delle emozioni del 900 si sono spostate su un'analisi di tipo cognitivo.

Hilgard nel 1980 sviluppò la teoria della Trilogia della mente<sup>8</sup>. Questa teoria sosteneva che la mente umana sia costituita da tre parti indipendenti tra loro: la cognizione ossia la rappresentazione mentale della realtà, l'emozione, cioè l'esperienza soggettiva che viene espressa attraverso il comportamento e la conazione, il comportamento viene indirizzato verso un obiettivo attraverso desiderio e volontà.

-I modelli categoriali e le teorie neoevoluzionistiche: Il principale modello è quello di Ekman "la teoria delle emozioni di base". Il pensiero di Ekman<sup>9</sup>, che si basa su quello Darwiniano, ritiene le emozioni misurabili, categorizzandole in base ad una serie di caratteristiche. Egli ritiene che le emozioni di base siano sei: gioia, rabbia, tristezza, paura, disgusto e sorpresa. Ed ognuna corrisponde ad una determinata esperienza e si manifesta attraverso fattori esterni ed interni.

Figura 2: La trilogia della mente



Fonte: <https://www.advmedialab.com/emotion-recognition-dalle-origini-ad-oggi/>

Nel 2011 viene presentata la classificazione delle emozioni fondata su modelli fondamentali, secondo la quale esistono 66 emozioni che possono essere suddivise in due gruppi: 10 emozioni di base e 56 emozioni secondarie.

L'intelligenza emotiva, raggiunge l'apice della fama, e le masse grazie al lavoro e alle pubblicazioni di Goleman con "intelligenza emotiva: perché può renderci felici", ma le prime teorie sull'intelligenza emotiva sono frutto degli studi di Salovey e Mayer<sup>10</sup>.

Salovey e Mayer, avevano teorizzato un modello in cui l'intelligenza emotiva definita anche "intelligenza effettiva" è considerata una capacità mentale, basata sulla capacità di usare le emozioni per risolvere i problemi e adattarsi ai cambiamenti in modo efficace, migliorando la qualità del ragionamento.

Il modello di Salovey e Mayer è ispirato al modello di Darwin e si basa su quattro dimensioni:

- identificare le emozioni
- l'emozione che aiuta a processare le informazioni
- la consapevolezza emotiva
- la capacità di gestire le emozioni

Dopodiché il concetto di intelligenza emotiva resta sconosciuto per alcuni anni fino all'operato di Goleman, il quale pone il concetto di intelligenza emotiva su un piano indirizzato al successo personale. L'intelligenza emotiva è la capacità di individuare e saper gestire le proprie emozioni e quelle degli altri, allo scopo di raggiungere determinati obiettivi. Secondo Goleman essa comprende una serie di caratteristiche, come per esempio, la motivazione e l'empatia, che devono essere apprese, soprattutto nel campo della leadership.

Le teorie di Kahneman e Tversky prima e quelle di Epstein e Damasio poi, ci hanno permesso di comprendere il ruolo delle emozioni nei processi decisionali, e l'affermazione della disciplina del Neuromarketing. L'analisi emotivo-comportamentale diventa cruciale per sviluppare strategie efficaci di neuromarketing. Infatti, il FACS (Facial Action Coding System di Ekman), efficace applicazione di neuromarketing, è risultata fondamentale per dimostrare come determinate emozioni siano espresse mediante alcune espressioni facciali.

---

<sup>4</sup>Definizione di Emozione, Dizionario Treccani

<sup>5</sup>Darwin, C. (1872). *L'espressione delle emozioni negli uomini e negli animali*. Londra: John Murray

<sup>6</sup>James, W., & Lange, C. (1884). *La teoria periferica delle Emozioni*.

<sup>7</sup>Hilgard, E. R. (1980). *The Trilogy of Mind: Cognition, Affection, and Conation*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

<sup>8</sup>Damasio, A. (2003). "Feelings of Emotion and the Self." *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1001(1), 253-261.

<sup>9</sup>Ekman, P., & Friesen, W. V. (1971). "Constants across cultures in the face and emotion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124-129

Negli ultimi anni, la ricerca sulle emozioni ha fatto significativi progressi, portando allo sviluppo di nuove teorie che offrono una comprensione più approfondita di come le emozioni influenzano il comportamento umano. Ecco alcune delle teorie più recenti sulle emozioni:

#### Teoria della Costruzione delle Emozioni:

Secondo la teoria della costruzione delle emozioni, proposta da Lisa Feldman Barrett, le emozioni sono costruite da processi cerebrali che combinano esperienze passate, informazioni sensoriali e il contesto attuale. Le emozioni non sono entità discrete, ma piuttosto costruzioni personalizzate basate sulle esperienze individuali. Questa teoria è altamente pertinente al neuromarketing poiché suggerisce che le emozioni non sono universali ma costruite dalle esperienze personali e dal contesto. Nel neuromarketing, questo implica che le campagne pubblicitarie devono essere personalizzate e contestualizzate per risuonare con le emozioni uniche dei consumatori. Le tecniche di neuroimaging possono essere utilizzate per capire come i consumatori costruiscono le loro emozioni in risposta a vari stimoli di marketing. La psicologa Lisa Feldman Barrett, esaminando la struttura e le funzioni fondamentali del cervello, ha dedotto quelle che potrebbero essere le funzioni biologiche delle emozioni, formulando una teoria denominata "teoria dell'emozione costruita"<sup>11</sup>. Secondo la Barrett e la sua "teoria dell'emozione costruita", il cervello umano funziona come un organo predittivo che, durante l'interazione con l'ambiente, incorpora concetti che utilizza per prevedere i futuri input sensoriali provenienti dal mondo esterno e dal corpo. In questo modo, il cervello categorizza questi input, creando esperienze significative chiamate "concettualizzazioni situate". Attraverso la nozione di "concettualizzazione situata", la teoria suggerisce che le emozioni non sono entità statiche, ma piuttosto fenomeni emergenti sensibili al contesto. Generalmente, il processo di categorizzazione avviene automaticamente e senza sforzo. Di conseguenza, la maggior parte delle volte è possibile provare emozioni senza essere consapevoli del fatto che si sta effettuando una categorizzazione delle sensazioni.

#### Teoria della Regolazione Emotiva:

La teoria della regolazione emotiva di James J. Gross esplora come le persone influenzano le emozioni che hanno, quando le hanno e come le esprimono. Questa teoria identifica diverse strategie di regolazione emotiva, come la ristrutturazione cognitiva e la soppressione dell'espressione emotiva, e analizza i loro effetti sul benessere e sulle relazioni interpersonali.

La regolazione emotiva è direttamente applicabile al neuromarketing perché le aziende possono sviluppare strategie per influenzare e modulare le emozioni dei consumatori. Ad esempio, una campagna di marketing può essere progettata per evocare emozioni positive e gestire quelle negative, utilizzando feedback in tempo reale dalle tecniche di neuromarketing per ottimizzare l'impatto emotivo.

Gli individui adottano delle strategie rispondendo alle reazioni emotive modificando l'esperienza emotiva. Queste strategie prendono il nome di strategie di regolazione emotiva. L'uomo può alterare diversi momenti come la comparsa, il contenuto e la qualità del processo emotivo. La regolazione emotiva indica strategie e comportamenti usati dall'individuo al fine di regolare l'emozione.

James J. Gross propone un modello che descrive le emozioni come un processo dinamico flessibile e multi componenziale, definendo tre aspetti in particolare.

- 1) il processo generativo delle emozioni
- 2) il tempo della regolazione, sia essa focalizzata
- 3) la regolazione, la quale può verificarsi parallelamente in diverse fasi del processo.

La regolazione emozionale è definita da Gross come una serie di processi attraverso i quali gli individui regolano le proprie emozioni, individuando 5 tipologie di regolazione emozionale, in base alla fase del processo di generazione dell'emozione su cui influiscono. Grazie alle tecniche di neuroimaging è stato possibile studiare i centri nervosi coinvolti nelle varie risposte emotive e individuare le strutture attive in corrispondenza di determinate emozioni o strategie regolative.

Gli studi condotti con l'analisi di connettività funzionale hanno evidenziato l'attivazione di due circuiti paralleli da parte dell'uomo nella produzione di un comportamento emotivo appropriato. Da una parte, esiste una via che coinvolge sia strutture sottocorticali che corticali. Dall'altra, esiste una via che coinvolge soltanto le strutture corticali, la quale sembra implicata nei processi volontari di regolazione emozionale. Questa scoperta è risultata critica nella creazione di procedure che permettono alle persone di controllare maggiormente le emozioni. Il neuro feedback, ad esempio, dà all'individuo la possibilità di osservare su uno schermo la propria attività cerebrale durante il verificarsi di una certa emozione, e in seguito gli viene insegnato a controllare l'attività cerebrale dell'area in cui tale emozione ha luogo.

### ***1.3.1 Marketing Emozionale***

Come abbiamo precedentemente detto, le emozioni sono ciò che più di intimo e personale possediamo, e derivano da reazioni chimiche che si attivano a seguito di determinati stimoli. Quindi, il marketing emozionale è una tecnica di marketing che fa leva sul cervello primitivo, facendo leva sulla sfera emotiva. Coinvolgendo in questo modo, le neuroscienze e strategie di comunicazione emozionale con un elevato impatto emotivo. Queste risposte emotive possono essere usate per creare un forte legame tra il cliente e il brand, non solo inducendolo all'acquisto ma ad una relazione a tempo indeterminato, radicando il brand nella vita del cliente. Il cliente deve identificarsi in determinate caratteristiche del brand.

Le emozioni che scaturiscono la reazione del consumatore in questo caso, non sono le 6 principali, ma quelle secondarie, soprattutto la paura del rimpianto e la forza della aspettativa.

Il neuromarketing considera sei stimoli che sono in grado di spingere il cervello primitivo a prendere una decisione: personale, confrontabile, tangibile, memorabile, visivo, emotivo. Occorre saper dosare questi stimoli nel modo giusto.

Il mezzo più potente usare finora nel marketing emozionale è lo storytelling, poiché ha una forte capacità comunicativa ed emotiva. Infatti, Lisa Feldman sostiene che emozioni derivano dall'interazione tra elementi culturali, fisiologici, la memoria, l'esperienza e i processi chimici all'interno del nostro cervello.

Dunque, esiste uno stretto legame tra il marketing e le storie, che sono capaci di andare liberare le emozioni, perché entrano in contatto con i nostri valori e le nostre credenze. Si crea così una specie di affinità emotiva, e connessione empatica. Le storie scaturiscono la reazione di meccanismi biologici, insistendo su determinati neurotrasmettitori.

È dunque necessario uno studio approfondito del cliente, in quanto bisogna conoscerne anche i bisogni e le paure, facendo leva su determinati elementi quali:

- La nostalgia, ricreando momenti felici ormai passati.

---

<sup>10</sup> Salovey, P. & Meyer, J.D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

<sup>11</sup> Barrett, L.,F.,(2010). *How emotion are made.The Secret Life of the Brain*. Londra: Pan books

- La rabbia, sfruttando la voglia di rivalsa e prendendo determinate posizioni. Allo stesso tempo, ciò può essere rischioso, perché si rischia di polarizzare l'opinione pubblica.
- La FOMO, ossia la paura di perdersi un determinato evento, che oggi è particolarmente diffusa grazie ai social media, incrementando la paura dell'individuo di essere tagliato fuori dalla società. Indirizzando l'individuo a prendere decisioni affrettate.
- Le aspirazioni, si mostra all'individuo che l'uso di un determinato prodotto possa permettergli di raggiungere un senso di appagamento e benessere.
- Usare immagini e video, il video infatti è un potente strumento per sollecitare le mozioni altrui, soprattutto accompagnato da una specifica competenza audio, sfruttando il coinvolgimento emotivo, attraverso l'uso di immagini forti e suggestive.
- Social proof, serve a fidelizzare il cliente e trasmettergli un senso di fiducia, attraverso le testimonianze positive di chi ha usato il prodotto e l'utilizzo di dati reali.
- Personalizzare la comunicazione, una comunicazione personalizzata fa sentire il cliente capito e ascoltato. Il cliente vuole sentirsi importante per il brand.

Se non avessimo accesso ai sistemi informatici sarebbe difficile poter analizzare l'emotività dei consumatori. Dunque, il vantaggio competitivo derivante dal legame creato con il cliente è ingente, tuttavia ciò non è affatto semplice.

L'uso dei cosiddetti "emotional motivators" permette di rendere più concreta la possibilità di instaurare uno stretto rapporto tra brand e cliente. I motivators vengono collegati a determinati comportamenti, ed attraverso l'analisi di questi dati le aziende possono identificare ciò che spinge i consumatori ad acquistare un certo prodotto.

Prima si effettuano delle ricerche di mercato, per scoprire cosa anima il desiderio dei clienti, e i risultati permettono di identificare i motivators.

L'azienda sceglie quali motivators sono più affini con il brand ed individua la sezione di clienti adeguata. Infine, le aziende si impegnano nel consolidare un legame emotivo con i clienti.

Infine, il professore della Columbia University, Schmitt, pone il cliente al centro di qualsiasi attività e sostiene che il cliente deve essere stimolato dall'esperienza secondo lo schema SEMs (Strategic Experiential Modules) fondato su 5 percezioni diverse:

- Sense experiences, ossia quelle che coinvolgono i sensi
- Feel experiences, quelle che coinvolgono le emozioni
- Think experiences, coinvolgono la sfera cognitiva
- Act experiences, spingono il cliente all'azione
- Relate experiences, si fondano sul coinvolgimento e il senso di appartenenza

Tra i principali brand che hanno saputo sapientemente usare il marketing emozionale, ricordiamo Nike, con il famoso mantra “Just Do It” ed Apple, che è stato capace di rendere l’esperienza dell’essere un cliente Apple, un vero e proprio stile di vita.

Un esempio più recente ma altrettanto esplicativo è stato lo spot pubblicitario dell’Esselunga, conosciuto dalle masse come lo spot “della pesca”, che ha suscitato un grosso clamore. Lo spot, il cui mezzo è lo storytelling, ha come tema centrale il divorzio. Una bambina cerca nel suo piccolo, grazie all’ausilio di una pesca, di ricreare armonia familiare, regalando una pesca al padre, presentandola come un regalo della madre. Lo spot è chiaramente indirizzato a toccare la sfera emotiva, creando un legame con l’utente. Trattando un tema delicato come il divorzio, è evidente che sia mirato alla proiezione di stessi, non solo nella bambina, con cui il consumatore empatizza, ma anche con i genitori. Le emozioni ricevute dallo spot sono più che altro negative, poiché si presta facilmente ad una polarizzazione delle opinioni, soprattutto nell’attuale periodo storico.

# CAPITOLO II: STUDIO DEL CERVELLO E PSICOLOGIA DEL CONSUMATORE

## 2.1 Studi scientifici sul funzionamento del cervello

Il secondo capitolo sarà più dettagliato e si concentrerà maggiormente sul funzionamento del cervello, quando si trova nella condizione di prendere decisioni. Comprendere il modo in cui il cervello reagisce a determinati stimoli e di conseguenza, prende decisioni, è fondamentale per capire il modo in cui le neuroscienze ed il neuromarketing vengono messi in pratica. Ci sono innumerevoli teorie riguardo al funzionamento del cervello, di seguito verranno riportate le più influenti.

Secondo Kahneman, l'uomo usa due processi decisionali distinti, il Sistema 1 ed il Sistema 2, dividendo la mente umana in pensiero razionale e intuitivo. Da qui deriva il nome della teoria, “pensieri lenti e veloci”<sup>12</sup>:

-Il sistema 1 risiede nella parte primitiva del cervello, ed agisce in maniera inconscia e veloce, non richiede ragionamento.

-Il sistema 2 risiede invece, nella parte conscia del cervello, e si attiva quando occorre compiere un ragionamento più articolato; dunque, usa pensieri lenti.

Quindi il pensiero lento e analitico viene attivato solo in poche e determinate situazioni mentre nella quotidianità ci si serve del pensiero veloce, molto più intuitivo e dettato dall'esperienza passata e dalle emozioni legate alle situazioni.

La teoria del cervello tripartito del neuroscienziato Paul D. Mclean<sup>13</sup>, sostiene che l'uomo prende le decisioni usando differenti aree del cervello. L'evoluzione dell'uomo e del suo modo di relazionarsi con il mondo ha portato allo sviluppo di più cervelli, solo in senso figurativo, che si attivano in base alle diverse situazioni. Le tecniche di neuroimaging hanno contribuito allo studio di questo modello individuando tre aree nello specifico, il cervello rettiliano, mammaliano antico e mammaliano recente:

- Il cervello rettiliano: si colloca al centro del sistema nervoso, ed è legato alle attività e funzioni che permettono la sopravvivenza ed il sostentamento dell'uomo e che sono insite nella genetica dell'essere umano.
- Il cervello mammaliano antico, detto anche sistema limbico, rende l'uomo capace di relazionarsi con l'ambiente esterno e rappresenta una evoluzione del sistema nervoso,

inibendo il cervello rettiliano e frenando gli impulsi generati da esso. È responsabile di attività come il nutrimento ma anche della relazione con emozioni e sentimenti.

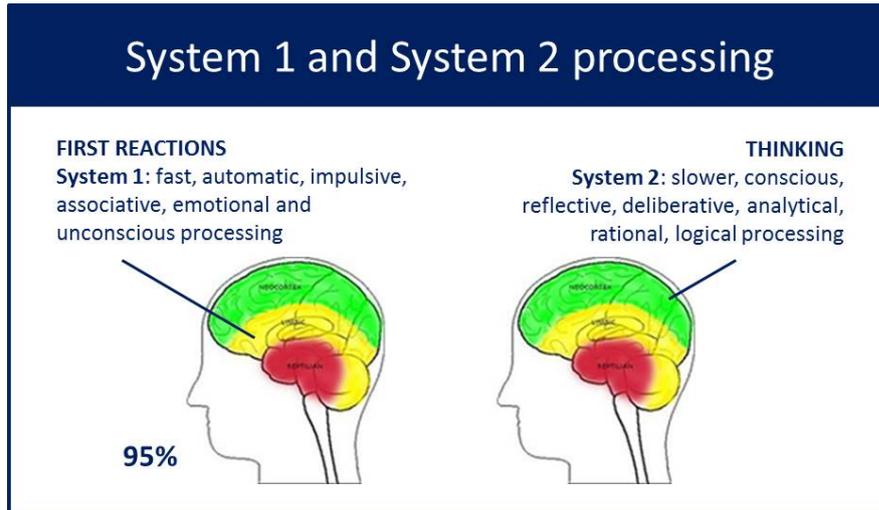
- Il cervello neomammaliano: è l'area più sofisticata e complessa, luogo in cui risiede il pensiero cosciente, il linguaggio e la capacità di affrontare l'avvenire e gestire le situazioni complesse.

Questa teoria è ormai superata ma ha permesso di analizzare il modo in cui il cervello si è sviluppato nel tempo. Al giorno d'oggi, il cervello rettiliano e quello mammaliano antico vengono identificati come cervello primitivo mentre quello neomammaliano come cervello razionale.

Oggi sappiamo che alla base del nostro processo decisionale si trova un meccanismo cognitivo complesso, dove si attivano diverse parti del cervello. Infatti, vi è la consapevolezza che sistema limbico e corteccia prefrontale, abbiano un ruolo fondamentale nel processo decisionale. Il sistema limbico è una regione fondamentale nel cervello ed è il luogo in cui risiedono le emozioni, le motivazioni e la memoria, è legata all'intimità ed alle pulsioni dell'individuo. I diversi componenti del sistema limbico, come l'amigdala e l'ippocampo, hanno ruoli differenti. Durante la pubertà, il sistema limbico subisce diverse trasformazioni dovute alle fluttuazioni ormonali, rendendo frequenti gli sbalzi umorali. Il sistema limbico viene gradualmente sottoposto al controllo della corteccia prefrontale, che si sviluppa in tempi più recenti, che è invece legata alla pianificazione ed alla razionalità, permettendo il raggiungimento della stabilità emotiva. La corteccia prefrontale costituisce una parte del lobo frontale ed è coinvolta nei ragionamenti complessi, nei giudizi e nel controllo emotivo.

Recenti studi hanno dimostrato quali cellule sono coinvolte nel processo decisionale, si tratta delle cellule staminali periventricolari che secernono una proteina chiamata IGF1, le quali a loro volta nutrono delle cellule situate in profondità, nel corpo striato. Con il passare del tempo, la scienza permette di approfondire le scoperte e le teorie del passato, grazie all'utilizzo delle tecniche neuroscientifiche, che studiano le parti inesplorate del cervello.

Figura 3: La teoria dei due sistemi



Fonte: <https://www.tsw.it/en/journal-eng/research-experiences/neuromarketing-brand-engagement/>

### ***2.1.1 Decision Making, Il Marker Somatico***

Si è parlato del modo in cui il cervello si comporta quando deve compiere decisioni, e dei ruoli rivestiti dalle aree che lo compongono.

Si è inoltre parlato dell'origine delle emozioni e del modo in cui possono essere usate a favore dei marketer, nel marketing emozionale. Il marker somatico<sup>14</sup> è un concetto che unisce emozioni, stimoli fisici e processo decisionale. È già stato specificato quale sia il ruolo della corteccia prefrontale nel decision making, il quale è un processo cognitivo che coinvolge anche le emozioni e la razionalità. La teoria del marker somatico è una teoria che confuta l'arcaico concetto che le decisioni vengano prese solo in base alla razionalità, che prescinde dalla semplice analisi costi-benefici, ma coinvolge tutto il resto del corpo, in quanto il sistema cognitivo si estende in tutto l'organismo. Il processo decisionale è il risultato di processi cognitivi ed emozionali che portano alla scelta tra diverse alternative, dove alla base si trova la volontà di ridurre l'incertezza e aumentare la soddisfazione. Di qui nasce un altro concetto quale "la dissonanza cognitiva". Infatti, prendere una decisione significa anche dover ragionare in situazioni di incertezza, e dunque spesso ci si ritrova a stimare il futuro. Decidere nell'incertezza porta ad attivare bias cognitivi ed euristiche per non rendere il ragionamento eccessivamente complesso ed arrivare prima alla soluzione, spesso anche influenzati dalle situazioni esterne. Molto spesso quando si prende una decisione essa è influenzata da esperienze passate che hanno avuto risvolti positivi o negativi e che sono capaci di influenzare le scelte nel presente perché si ricollegano attraverso le

emozioni. In particolare, le emozioni secondarie, che sono frutto di una rete di collegamenti tra le emozioni primarie e una serie di eventi esterni. Le esperienze pregresse, soprattutto quelle maturate durante la vita quotidiana, influenzano il presente, infatti nel decision making, si provano determinate sensazioni che derivano dalla nostra esperienza emotiva e ci suggeriscono come comportarci. L'organismo può creare delle rappresentazioni neurali, che a loro volta diventano immagini ed essere processate attraverso il pensiero influenzando il comportamento e decidere immaginando il futuro. In questo modo le rappresentazioni neurali, create attraverso l'apprendimento, si concretizzano come immagini all'interno della mente. Inoltre, Damasio distingue le situazioni in cui è necessario prendere decisioni personali o meno.

Oggettivamente, quando l'ambito è personale, l'incertezza sale perché riguarda il nostro avvenire, e vogliamo aumentare i nostri vantaggi.

Qui entra in gioco il marker somatico, modello teorizzato da Damasio nel suo libro "L'errore di Cartesio"<sup>14</sup>. Il marcatore somatico è proprio quella sensazione che pervade un individuo quando si trova nel processo di decision making e incorre in una situazione che lo rimanda ad un'esperienza pregressa suscitando un'emozione, positiva o negativa, che impatta attraverso manifestazioni corporee. Alcune reazioni possono includere la sudorazione, battito cardiaco accelerato oppure una sensazione nello stomaco. I marker somatici sono generati dalle emozioni secondarie, e agiscono come un segnale che ci incita a prestare attenzione ad un possibile pericolo imminente, così da abbandonare l'azione in corso, eliminando alcune opzioni o enfatizzandone altre.

Dunque, i marker somatici sono legati al versante emotivo degli individui. Essi non sempre portano a decisioni ottimali, ma permettono di prendere decisioni in linea con la propria etica ed i propri valori.

Riprendendo un concetto già citato precedentemente, una decisione di acquisto genera incertezza e provoca uno stato d'ansia. Dopo l'acquisto la sensazione d'ansia non sparisce e prende il nome di dissonanza cognitiva, provocata dal fatto che ogni alternativa presenta vantaggi e svantaggi. Dunque, prendere decisioni sfruttando i marker somatici, può essere utile per ridurre la dissonanza cognitiva post acquisto. I marker somatici possono essere usati per arrivare agli small data, ossia quelle emozioni tacite, che non vengono espresse, ma che in realtà sono capaci di rivelare molto sulle vere motivazioni degli individui.

Sono sempre più numerosi, infatti, brand e pubblicità che sfruttano i marker somatici, per avere un maggior impatto sul pubblico e suscitare una reazione, anche fisica.

## 2.2 I Big Data

Harvard Business Review<sup>15</sup> ha riconosciuto il Data Scientist “the sexiest job of 21th Century”. Il data scientist, professione in continua evoluzione, è colui che è capace di interpretare i Big data, la cosiddetta big data analytics, attraverso elevate capacità informatiche, statistiche e matematiche, per estrarre pattern sociologici e studiare determinati fenomeni ed elaborare modelli di business basati sui dati rinvenuti. Dunque, cosa sono i big data?

I big data, sono grandi masse di dati, di diversa grandezza e tipologia. Hanno un volume talmente elevato da non poter essere trattati attraverso gli strumenti informatici tradizionali, ma devono essere raccolti, elaborati e analizzati attraverso specifici strumenti. Vengono utilizzati per diversi scopi, tra cui individuare pattern e trend della società e fare previsioni future. Sono caratterizzati da 5 V:

- Volume: Si riferisce all'enorme quantità di dati prodotta su internet e sui social media, ogni giorno, che non può essere gestita attraverso i sistemi convenzionali
- Velocità: Si riferisce alla velocità con la quale i dati viaggiano e vengono generati
- Varietà: Riguarda la diversità dei dati che vengono prodotti analizzati e condivisi quotidianamente. Possono essere non strutturati, come la maggior parte dei dati in circolazione, e strutturati.
- Veracità: La grande quantità di dati può essere usata per prendere delle decisioni, dunque, si rende necessario un controllo della qualità. Il quale, spesso risulta difficile poiché è complicato verificare l'accuratezza di innumerevoli dati.
- Valore: È possibile trasformare i dati in valore, poiché possono essere usati per fare previsioni e prendere decisioni. Per esempio, è possibile prevedere il comportamento di acquisto del consumatore in un determinato ambito.

Come si è precedentemente affermato, per Big data si intende la raccolta di innumerevoli masse di dati. Anche se l'attività di raccolta dei dati ha un'origine più lontana nel tempo. Già a partire dalla creazione dell'abaco, si individua un interesse dell'uomo nella raccolta dei dati. Si inizia a parlare di business intelligence, già nel XIX secolo, intesa proprio come un modo per ottenere un vantaggio competitivo, sfruttando e raccogliendo informazioni sui competitors.

- Nel 1880, nasce il primo sistema di computazione automatica. Durante la Seconda guerra mondiale, nasce il primo sistema di elaborazione dei dati, capace di analizzare le comunicazioni provenienti dai nazisti. Invece, nel 1965 viene istituito il primo data center negli Stati Uniti e poi il primo database relazionale. Quasi nel 2000, nasce internet, che diventa una delle principali fonti di dati, accessibili ovunque e a chiunque. La parola big data viene coniata nel 1999, quando ancora non si avevano a disposizione strumenti opportuni ad elaborare grandi masse di dati. Infine, si inizia a parlare del cosiddetto Internet of Things, capace di raccogliere grandi quantità di dati di diversità grandezza e varietà.

L'analisi dei big data è definita big data analytics, e consiste nell'utilizzo di determinati strumenti che consentono di analizzare i big data e ottimizzare i dati per prendere decisioni, prevedere tendenze e descrivere situazioni.

Alcuni degli strumenti utilizzati sono il data mining, il machine learning, il drill-down e l'analisi predittiva.

Riconosciamo 4 tipi principali di analisi:

- Analisi descrittiva: permette di usare i dati per compiere un'analisi descrittiva di un evento, e che ne dia una visione complessiva.
- Analisi predittiva: consente di stimare cosa potrebbe succedere in futuro, è una delle analitiche più utilizzate e permette di studiare tendenze e le correlazioni causa-effetto tra i diversi dati.
- Analisi prescrittiva: è un tipo di analisi che permette di capire cosa succedrebbe in futuro se scegliessimo una determinata opzione. Attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale è possibile compiere delle previsioni sulla base di scenari specifici. Permette di risparmiare tempo e risorse, intraprendendo dall'inizio l'opzione ottimale.
- Analisi diagnostica: è un tipo di analisi che si serve di strumenti come il data mining, per giungere alle cause degli eventi. Indaga sull'origine delle situazioni e delle tendenze, identificando i fattori che hanno portato a risultati positivi.

---

<sup>12</sup>Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

<sup>13</sup>MacLean, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. Springer US.

<sup>14</sup>Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Grosset/Putnam.

<sup>15</sup>Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century." *Harvard Business Review*.

L'analisi dei Big data può essere usata ed è utile in diversi ambiti, a livello governativo e pubblico, medico, e educativo. Aumenta sempre più la richiesta di figure capaci di analizzare i big data, poiché è evidente che essa sia fondamentale per aumentare i profitti, in quanto permette di prevedere il comportamento di acquisto del consumatore, segmentare la clientela, definire il target, progettare campagne di marketing, prevedere l'andamento delle strategie elaborate e dei prodotti dopo il lancio. La sentiment analysis consente di raccogliere dati per monitorare la reputazione di un brand e avvicinarlo ai gusti del target di riferimento, migliorando l'engagement. L'utilizzo dei big data e la diffusione di grandi masse di dati ha sollevato parecchie polemiche sulla privacy. Infatti, le azioni degli utenti online sono sempre monitorate allo scopo di fornire preziose informazioni alle aziende, e spesso i loro dati possono divenire accessibili a terzi senza alcuna consapevolezza da parte dell'utente. Per questo sono state sviluppate delle normative. Per esempio, i cookies sono file di testo che vengono salvati sul browser del sito web per registrare le preferenze dell'utente, che quando effettua l'accesso su un sito, può decidere se accettarli o meno. Infatti, uno degli elementi principali della data science, è quello di sviluppare una migliore Customer Relationship attraverso il CRM. Sono sempre più diffuse le professioni che si occupano della data science come il già citato il data scientist e a seguire il chief data officer, il data engineer ed il business analyst.

## **2.3 Gli Small Data**

La valorizzazione del singolo e l'analisi dei comportamenti d'acquisto hanno portato alla luce dati che spesso risultano essere molto più influenti dei big data, gli small data. Elementi che all'apparenza potrebbero risultare insignificanti o che potrebbero passare inosservati ma che sono capaci di rivelare preziose informazioni sugli individui e sulle loro reali necessità. Al centro della ricerca non è posto cosa sia importante per le masse, ma in principio, cosa sia importante per l'individuo. Lo scopo è quello di riportare le informazioni ai brand per sviluppare migliori strategie di branding. Questa teoria viene attribuita alla figura di Martin Lindstrom, autore del libro "Small Data. I piccoli indizi che svelano in grandi trend", esperto di branding e neuromarketing. Secondo Lindstrom, gli small data sono piccole osservazioni, spesso tacite, che all'apparenza potrebbero risultare insignificanti, ma che sono in grado di rivelare i nostri bisogni,

desideri e necessità più celate. Si ritrovano soprattutto in azioni di vita quotidiana, che si eseguono in maniera abitudinaria senza un apparente motivo, ma che potrebbero essere importanti per comprendere i processi decisionali degli individui. In effetti, non c'è modo migliore di capire l'essere umano se non attraverso l'osservazione del suo quotidiano, della sua personale realtà e della sua abitazione. Gli small data vengono raccolti, individuando poi, quegli elementi che risultano fuori contesto oppure che accomunano diversi individui. Inizialmente gli elementi raccolti potrebbero sembrare inutili, ma è proprio l'unione delle osservazioni che permettono di ottenere dati importanti sugli atteggiamenti dei consumatori e formulare strategie di branding.

Di solito una nuova idea di business trae origine da uno squilibrio; dunque, una situazione in cui c'è sovrabbondanza o scarsità di qualcosa e che testimonia una carenza o un blocco nella società.<sup>16</sup> Per natura, nella vita quotidiana dell'uomo si creano squilibri a cui l'individui cerca di trovare una soluzione, e si ritrova in una costante ricerca di equilibrio. Dunque, i brand cercano di sfruttare questi disequilibri fornendo soluzioni per riportare gli individui all'equilibrio. Nel suo libro *Buyology*<sup>17</sup>, Lindstrom analizza il processo attraverso cui vengono individuati gli Small data e come questi vengono utilizzati dai brand. Lindstrom afferma che nel mondo esistono circa 500-1000 differenti tipi di persone e che, seguendo un approccio antropologico, il loro comportamento sia influenzato principalmente da 4 elementi chiave: il Governo, il Clima, Religione e Tradizione.

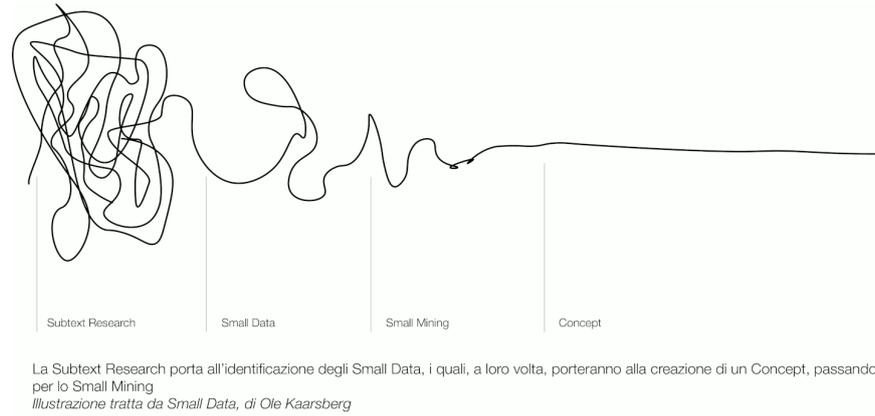
Il Clima: come l'ambiente circostante influenza il comportamento e le abitudini alimentari.

Il Governo: la libertà dei cittadini.

La Religione: quanto i valori in cui crede una persona influenzano le decisioni.

La Tradizione: riguarda i codici culturali che vigono in un paese.

Figura 4: La Subtext Research



Fonte: Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. New York: St. Martin's Press.

Dunque, il processo di ricerca di Lindstrom è diviso in quattro macroaree principali: La ricerca del contesto, gli small data, lo small mining, e il concept.

- La ricerca del contesto: in questa fase, viene analizzato il contesto e i quattro elementi chiave citati in precedenza.
- Gli small data: ossia le piccole osservazioni
- Lo small Mining: in cui le osservazioni “insignificanti” vengono collegate tra di loro.
- Il concept: Le osservazioni vengono usate per formulare delle strategie e soluzioni.

Allo scopo di raccogliere i dati e giungere alle soluzioni Lindstrom ha elaborato il modello delle 7C.

Le 7C sono:

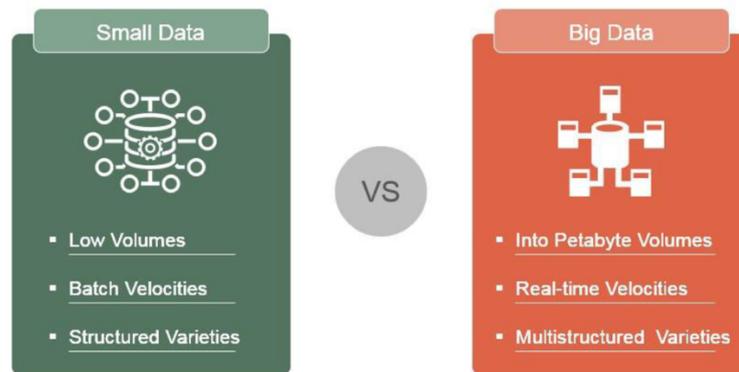
1. Collecting: il ricercatore deve osservare immergendosi nel contesto di riferimento senza essere influenzato da alcun fattore, dalla propria esperienza e pregiudizi
2. Clues: ossia gli small data, le osservazioni che rivelano la sfera privata ed emotiva degli individui.
3. Connecting: consiste nell'unire le diverse osservazioni e indizi con le diverse reazioni emotive allo scopo di capire se essi conducono in una direzione specifica.
4. Correlazione: Si cerca di capire come i comportamenti-emozioni osservate sono nati e per quale motivo.
5. Casualità: la fase del cosiddetto Small-mining, nella quale si ricercano le correlazioni causali tra le emozioni espresse e le osservazioni nate

6. **Compensazione:** dopo essere risaliti al momento in cui si è presentato per la prima volta questo comportamento-emozione, giunge la fase in cui si cerca di capire qual è il desiderio che si nasconde dietro di esso.
7. **Concetto:** infine, vi è la fase in cui, unendo le informazioni raccolte, si giunge all'idea che permette di fornire una soluzione ai bisogni degli individui.

### ***2.3.1 La differenza tra Small Data e Big Data***

La principale differenza tra Small data e Big data può essere riconosciuta nel fatto che i primi riguardano le persone e la loro individualità mentre i secondi con le masse. I big data per definizione, sono enormi masse di dati, caratterizzate da un elevato volume, e risultano funzionali solo se raggruppati in gran misura. Sono generati ad elevata velocità ed includono dati strutturati e non strutturati. Quindi si tratta di dati raccolti principalmente attraverso la tecnologia. Mentre gli Small data sono legati al particolare ed al dettaglio. Infatti, i Big data trovano correlazioni tra fenomeni e gli Small data trovano la causalità ed il perché delle cose, sono più semplici da analizzare e comprendere. I primi riguardano i database, gli algoritmi mentre i secondi sono legati alla sfera emotiva dell'uomo, consentono di ottenere informazioni più dettagliate sul target di riferimento. Ritroviamo centrale l'uso degli small data nel Customer Relationship Management, ossia il processo attraverso cui i clienti vengono fidelizzati, instaurando relazioni con essi. Il CRM permette di segmentare la clientela e sviluppare una strategia di comunicazione diversa con ogni segmento e aumentare le vendite. Gli small data aiutano a recepire informazioni sulle preferenze specifiche dei clienti e personalizzare l'esperienza. I Big data sono più complessi da utilizzare e richiedono impianti tecnologici avanzati per gestire l'importante mole di dati. Essi sono necessari quando bisogna prendere decisioni importanti sull'espansione del business, compiere analisi predittive sulle tendenze e incrementare l'efficienza in alcuni settori.

Figura 5: Differenza tra Small e Big Data



Fonte: <https://vitolavecchia.altervista.org/caratteristiche-e-differenza-tra-big-data-e-small-data-in-informatica/>

I due tipi di dati possono essere utilizzati anche in maniera complementare per avere un approccio più completo al business, e risultano fondamentali nelle strategie Data Driven, adottate da un numero sempre crescente di aziende, così da integrare una prospettiva qualitativa ad una prospettiva quantitativa.

### 2.3.2 Design Thinking

Alla presentazione del report 2020 dell'Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano<sup>18</sup>, è stato analizzato il ruolo e l'integrazione tra Small data e Big data. Pensiero comune è stata la necessità di integrare Small data e Big data, raccogliendo e interpretando i dati per ottenere risultati attendibili, fondendo la profondità degli Small data con l'ampiezza dei Big data, poiché risulta inutile lavorare con un enorme quantità di dati inconsistenti o pochi dati non significativi. Incorporando Small e Big data nel design thinking, si può analizzare il comportamento umano, e dunque non solo quello che l'individuo fa, ma anche il perché lo fa. Il design thinking costituisce un metodo creativo finalizzato al problem solving, utilizzato anche nel campo del marketing, per risolvere problemi legati alla creazione di prodotti e all'esperienza dell'utente. Al centro si trovano le necessità e i desideri degli utenti, promuovendo una continua interazione con l'individuo e l'empatia. Risulta dunque fondamentale, capire i bisogni degli utenti, analizzando le loro preferenze e desideri. La creatività riveste un ruolo centrale nel Design Thinking. Anche la TIM<sup>19</sup> nella creazione di assistenza per il Customer care tecnico ha usato un approccio di Design

Thinking, sfruttando i Big Data attraverso chiamate, messaggi e contatti e gli small data per far coesistere competenze diverse.

## **2.4 Neuromarketing e Brand Engagement**

Il brand engagement è strettamente collegato al neuromarketing, poiché quest'ultimo permette di comprendere quali sono le vie ottimali per ottenere il coinvolgimento emotivo del consumatore e mettere in pratica il cosiddetto marketing emozionale.

Le emozioni e le motivazioni intime dell'individuo, che nel paragrafo precedente sono stati etichettati come Small Data, sono capaci di creare un legame profondo con un brand, attraverso i meccanismi di brand engagement e coinvolgimento emotivo attuati dai diversi brand.

Il neuromarketing si applica maggiormente nei settori legati alla comunicazione, soprattutto nel branding per creare uno stretto legame con il cliente, nel packaging, nella pubblicità e anche nei punti vendita per analizzare il comportamento del consumatore. Il neuromarketing sta alla base dell'esperienza del consumatore ed è necessario per capire come aumentare l'engagement rate. Infatti, il neuromarketing analizza quali sono i processi mentali alla base delle decisioni di acquisto del consumatore e quali sono le motivazioni che giustificano un minore o un maggiore coinvolgimento emotivo nei confronti del brand.

Il Neuromarketing si occupa di valutare l'impatto comunicativo di un prodotto attraverso la misurazione delle reazioni emotive, indipendentemente dalla razionalità e da ciò che viene espresso dalle persone.

Per branding si intende l'attività messa in atto dai brand che associa il marchio a informazioni, significati, emozioni, immagini, intenzioni, etc. che risultano di grande importanza nel processo di decisione di acquisto dei consumatori e degli stakeholder in generale<sup>20</sup>.

Infatti, sono i diversi elementi associati al brand, che compongono la brand image, a creare un collegamento emotivo e potenzialmente la fedeltà del cliente. Un brand, non rappresenta solamente un insieme di oggetti, ma esso rappresenta un concetto. Un brand rappresenta un insieme di persone, un insieme di valori, di idee, di aspirazioni, di sogni e di obiettivi. Rappresenta una filosofia da perseguire e un'immagine nella

quale rispecchiarsi. Esso permette di aumentare il valore intrinseco degli elementi che lo compongono.

Il branding è tutto ciò che ruota attorno al brand e che contribuisce a fornire una precisa immagine; perciò, le attività di branding devono essere curate nei dettagli. I diversi elementi che compongono una strategia di branding hanno natura diversa e si intrecciano tra di loro per arrivare al cliente e fornire una brand image che sia coerente con la brand identity. La brand identity è il modo in cui l'impresa vuole essere percepita dal target di riferimento, ed è l'insieme di elementi come il nome, il logo, la reputazione, la mission, la pubblicità, i prodotti, i prezzi ed il rapporto con gli stakeholders. Mentre, infatti, la brand identity è l'immagine desiderata la brand image è il modo in cui il brand è percepito dai consumatori. I sei elementi costitutivi della brand identity secondo la teoria del prisma di Kapferer sono:

-fisici: ossia gli attributi fisici del prodotto e del brand.

-personalità: definita dal piano di comunicazione attuato dal brand.

-cultura: i valori sui quali si fonda il progetto di business.

-relazione: ossia il rapporto tra il brand e i clienti.

-immagine riflessa: nella costruzione dell'identità della marca il target si riflette nel brand.

-auto-immagine: l'identità del brand dipende anche dalla percezione che il target che fa uso del brand ha di sé stesso, grazie all'uso della marca.

La memoria priva di consapevolezza, che comprende anche gli stimoli e le informazioni immagazzinate in maniera inconsapevole e le motivazioni tacite possono influenzare i giudizi e le decisioni compiute, legando un soggetto ad una marca senza un apparente motivo. Il sapiente uso del branding può condizionare la percezione che i consumatori hanno del marchio e le loro decisioni di acquisto.

A seguito dell'unione tra neuromarketing e branding, nasce il neurobranding. Il neurobranding costituisce una parte del neuromarketing, e non si sostituisce ad esso. Esso si occupa del posizionamento dell'azienda attraverso le tecniche di neuromarketing. Costituire un brand è di per sé complicato, ma creare uno stretto legame tra brand e cliente risulta ulteriormente difficile. Interviene qui la componente valoriale attribuita al brand dai clienti. Risultano fondamentali i messaggi comunicati, le emozioni suscitate e la fedeltà creata. Le emozioni devono essere in linea con quelle del target e dunque gli Small data in questo senso, posso essere davvero utili

nell'individuare i reali pensieri e preferenze dei clienti per giungere a toccare davvero la loro sfera emotiva e conquistare la loro fedeltà.

Per Customer Engagement si intende la capacità di instaurare una reale e intima relazione con il cliente sul versante umano, che ne sappia indirizzare e orientare le decisioni d'acquisto, il coinvolgimento, l'esperienza e la partecipazione e che abbia una lunga durata. Il customer engagement ha acquistato via via più importanza nel business dei brand, perché contribuisce alla creazione di una clientela fidata e legata alla marca da elementi affettivi, a volte quasi inspiegabili.

Nel customer engagement i clienti sono parte attiva e integrante nel processo di creazione dell'esperienza, che attraverso il brand engagement online diventa sempre più personalizzata. Il tipo di relazione instaurata dipende dal brand e dal tipo di target preso in considerazione ma quando i consumatori interagiscono con un brand mettono in atto un investimento di tipo cognitivo, emozionale e comportamentale. Ogni acquisto è ormai portatore di un universo di valori, che racchiudono le motivazioni e i desideri dei clienti e che devono rispecchiarsi in quelle del brand di riferimento.

Secondo il modello elaborato da Ferraresi e Schmitt<sup>21</sup>, le interazioni brand-consumatore potrebbero essere:

-di tipo cognitivo: esse prevedono un coinvolgimento profondo del cliente con il marchio e la realtà proposta, sollecitando principalmente la creatività, il ragionamento logico e le capacità di risoluzione dei problemi dell'individuo.

-di natura emotiva: esse mirano a creare un legame affettivo tra il cliente e il marchio, cercando di instillare sentimenti positivi e una connessione emotiva con il brand.

-di tipo comportamentale: esse si concentrano sull'incitamento all'azione, con l'obiettivo di coinvolgere attivamente il consumatore, affinché il marchio diventi una parte significativa della sua routine quotidiana, con la migliore espressione rappresentata dalla strategia di coinvolgimento del cliente che rende il marchio visibile ed efficace nel modificare le abitudini del consumatore. Per misurare il grado di coinvolgimento del consumatore non basta solamente la soddisfazione ma sono necessari i dati sulla brand loyalty e sulla brand retention. Maggiore è la brand awareness e maggiore è il coinvolgimento del consumatore.

Le tre regole del customer engagement secondo Forbes<sup>22</sup> sarebbero:

- Coinvolgere i clienti attraverso uno scopo comune, per il raggiungimento degli obiettivi del brand.
- Mettere in atto una cultura aziendale che sia favorevole al coinvolgimento dei clienti.

- Creare una Customer Experience impeccabile per garantire il coinvolgimento.
- Negli ultimi anni si è assistito ad un fenomeno di empowerment del consumatore grazie all'internet, poiché oggi ha a disposizione tutte le informazioni che gli consentono di prendere una scelta consapevole. Per questo motivo il customer engagement si sposta sempre più sul versante tecnologico.

Figura 6: la CRM



Fonte: <https://blog.advmedialab.com/retention-marketing>

<sup>16</sup>Lindstrom, M. (2016). Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends. New York: St. Martin's Press.

<sup>17</sup>Lindstrom, M. (2008). Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. New York: Crown Business.

<sup>18</sup>Politecnico di Milano, Osservatorio Design Thinking for Business (2020). Report 2020.

<sup>19</sup>TIM, Caso di studio. Design Thinking e Big Data nel Customer Care.

<sup>20</sup>Walvis, T. H. (2008). Three laws of branding: Neuroscientific foundations of effective brand building. Journal of Brand Management, 16(3), 176-194.

<sup>21</sup>Ferraresi, M., & Schmitt, B. (2006). Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo. Milano: Franco Angeli.

<sup>22</sup>Forbes. The Three Rules Of Customer Engagement: Drive, Satisfy, And Retain.

## 2.5 Crm

Per Customer Relationship Management si intende l'insieme di attività e processi indirizzati alla gestione del rapporto con i clienti, per creare e accrescere valore. È una strategia di business, che ha come scopo quello di consolidare delle relazioni durature con i clienti analizzando i dati e le informazioni che li riguardano. Analizzando tali dati l'impresa può fidelizzare i clienti controllando il loro grado di soddisfazione. Il CRM non è né un sistema informativo né un prodotto ma si avvale di strumenti informatici. Grazie all'utilizzo di database, in cui vengono immagazzinate le informazioni sulla clientela, la CRM individua gli strumenti per migliorare il rapporto con il cliente e comprendere i suoi bisogni.

Esistono diverse tipologie di CRM:

- CRM strategico: fondato sull'instaurazione di una cultura aziendale volta a conquistare e mantenere clienti ad alto valore economico.
- CRM operativo: comprende una serie di processi e strumenti finalizzati ad automatizzare, standardizzare e ottimizzare le interazioni aziendali con i clienti, utilizzando software integrati che coprono le funzioni di marketing, vendita e assistenza.
- CRM analitico: si occupa della raccolta, archiviazione, elaborazione e analisi continua dei dati relativi ai clienti attuali e potenziali. Questi dati possono essere centralizzati in database accessibili ai vari reparti aziendali
- CRM collaborativo: si propone di agevolare la collaborazione tra diversi attori, fornendo strumenti di comunicazione efficienti.

Per mettere in atto le strategie di Customer Relationship Management, sono necessari hardware e software in grado di raccogliere i dati dei clienti. Poiché essi permettono di facilitare l'attività di marketing e segmentare la clientela in maniera adeguata e relazionarsi con il target di riferimento in modo più diretto e personalizzato. Essi permettono di capire se i clienti sono effettivamente legati ad un brand e se i consumatori hanno recepito i valori a cui il brand aspira. La digitalizzazione, avvenuta soprattutto a seguito del coronavirus, ha spostato l'attenzione sulle persone, dandogli crescente potere, in seguito alla possibilità di poter reperire le informazioni più facilmente e la possibilità di esprimere le proprie opinioni, in maniera incensurata. La crescente importanza attribuita al cliente e alla sua esperienza, il quale è ormai in tutto e per tutto il centro delle strategie di business, sta spostando l'attenzione dal Customer

Relationship Management al Customer Experience Management. Infatti, esso si incentra sulla gestione dell'esperienza dell'utente nell'interazione con il brand. Non è più solamente la parte fisica a condizionare l'esperienza di acquisto, ma la fusione dell'esperienza digitale con quella fisica. Dunque, le piattaforme di Customer Experience Management permettono di rendere l'interazione con il cliente ulteriormente intima e personale. Tutto questo è sempre più indirizzato verso un nuovo approccio aziendale, customer-centric, mirato alla reale conoscenza del cliente e la sua massima soddisfazione.

Per questo motivo l'utilizzo dei Big data e soprattutto quello degli Small data possono arricchire il CRM, fornendo una visione più dettagliata. Come sosteneva Lindstrom i big data offrono un'enorme quantità di informazioni aggregate mentre gli "Small data" sono più personali e intimi, consentendo così alle aziende di comprendere meglio i desideri, le esigenze e i comportamenti individuali dei clienti. Lindstrom sottolinea che combinare gli Small data con il CRM può portare a una comprensione più profonda dei clienti, consentendo alle aziende di offrire esperienze personalizzate e mirate. L'analisi degli small data può rivelare preferenze individuali, abitudini di acquisto e sfumature emotive che non emergono chiaramente dai dati aggregati dai big data. Utilizzando queste informazioni, le aziende possono adattare le loro strategie di marketing e servizio clienti per creare legami più forti e duraturi con i clienti.

## **2.6 La Sostenibilità del Neuromarketing**

Gli articoli 9 e 41 della costituzione chiariscono che cosa si intenda per sostenibilità al giorno d'oggi e quale sia il rapporto della sostenibilità con l'iniziativa economica privata e pubblica.

L'articolo 9 si afferma che “La Repubblica tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni” e che “la legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali”.

L'articolo 41 afferma invece che “L'iniziativa economica privata (...) non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana, alla salute, all'ambiente” e che “la legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali”.

Sporge dunque spontaneo interrogarsi sui rapporti che intercorrono tra sostenibilità e neuromarketing, avendo esso stesso una grande influenza sulle scelte d'acquisto. Le tecniche biometriche e le risonanze magnetiche cerebrali consentono di osservare gli effetti degli stimoli somministrati durante i test, aiutando a identificare quali elementi risultano più efficaci nella pubblicità e nella comunicazione. Tuttavia, l'uso di queste pratiche ha sollevato numerosi dibattiti etici, incentrati soprattutto sul timore che i metodi neuroscientifici possano essere impiegati non solo per fini di ricerca e conoscenza, ma anche per influenzare il comportamento delle persone a vantaggio commerciale. I quesiti sull'etica delle applicazioni di neuromarketing possono trovare risposta già considerando il fatto che lo scopo del neuromarketing non è quello di incoraggiare semplicemente le persone a comprare beni non necessari, ma quello di fornire ai clienti una piacevole esperienza d'acquisto. Effettivamente esaminare gli stati cerebrali non è meno etico di qualsiasi altro studio di marketing.

Negli Stati Uniti, l'associazione dei consumatori Commercial Alert<sup>23</sup> ha richiesto il divieto delle tecniche utilizzate da questa disciplina. Questo perché le aziende che vendono prodotti non salutari, come i fast-food o le industrie del tabacco, potrebbero sviluppare campagne promozionali estremamente efficaci e potenzialmente nocive.

Anche Martin Lindstrom sostiene che il marketing potenziato attraverso le neuroscienze sia semplicemente uno strumento e il suo rendimento dipenda dal modo in cui esso è applicato.

Anche il direttore Scientifico del Centro di Ricerca *Behavior and BrainLab* dell'Università IULM, sostiene che il neuromarketing non sia uno strumento di manipolazione, bensì uno strumento di misura del marketing. Sta alle aziende decidere la modalità di utilizzo dello strumento.

Daniel Goleman afferma di essersi chiesto se sia etico esaminare gli stati cerebrali. Egli sostiene, che esso non sia né più, né meno etico rispetto a qualsiasi altro tipo di studio di marketing. Al contempo, si rendono necessari degli avvertimenti. Quando si fa studio sul cervello, si mette una persona in una situazione artificiale e si vede come il suo cervello reagisce alla marca X o Y. Questo, però, non può replicare fedelmente il comportamento reale. Inoltre, il consumatore deve essere pienamente informato su ciò che sta accadendo, garantendo una trasparenza totale da parte dei marchi. La prossima generazione di marketer dovrà rispettare nuove regole per sopravvivere in un mondo dove, grazie a fenomeni come Wikileaks, non esistono più segreti. Come consumatori non c'è molto che si possa fare. L'aspetto positivo sta nella

consapevolezza.<sup>24</sup>La possibilità di essere informati a pieno sui prodotti costituisce un gran vantaggio per il consumatore, che vede di gran lunga incrementato il proprio potere di acquisto. Ora l'acquirente ha gli strumenti per conoscere davvero il prodotto che va ad acquistare, anche consultando banalmente le recensioni realizzate da altri utenti, su applicazioni come YouTube o anche TikTok, che permette di avere informazioni su qualsiasi prodotto. L'utente può capire in autonomia, se il video sia una sponsorizzazione oppure una recensione sincera.

I consumatori stanno via via diventando sempre più selettivi. Una gran influenza è certamente esercitata dai trend che periodicamente si diffondono tra i consumatori, ma di certo, a differenza del passato ora l'utente medio ha la possibilità di reperire molte più informazioni su un prodotto che è intenzionato ad acquistare.

Martin Lindstrom sostiene che non si sta mettendo l'etica da parte, ma la popolazione è costantemente inondata da spot pubblicitari, mediamente 2 milioni nell'arco della vita di un utente medio.

Dunque, è possibile imparare a rendere un annuncio più influente e ridurre il numero di annunci. Questi studi non sono indirizzati a sviluppare una comunicazione più efficace e qualitativa.

La soglia dell'attenzione si sta rendendo via via sempre minore, a causa della sovra stimolazione a cui il cervello è soggetto quotidianamente. Dunque, la pubblicità deve riuscire a catturare l'attenzione di una generazione che non riesce a concentrarsi.

Si è talmente abituati ai telefoni cellulari, ai segnali e ai messaggi televisivi che si fatica a concentrarci privi di una stimolazione visiva continua. Ad esempio, mentre si aspetta qualcuno, è ormai consuetudine controllare incessantemente il cellulare per verificare se ci sono nuovi messaggi, anche quando non ci sono, semplicemente per occupare il tempo, perché si è dipendenti dai costanti stimoli.

C'è ancora molto da scoprire sull'uso di queste nuove tecnologie nel marketing. Tuttavia, è importante non essere ingenui e pensare che uno studio sul cervello offra necessariamente informazioni più valide rispetto a qualsiasi altro tipo di ricerca di marketing.

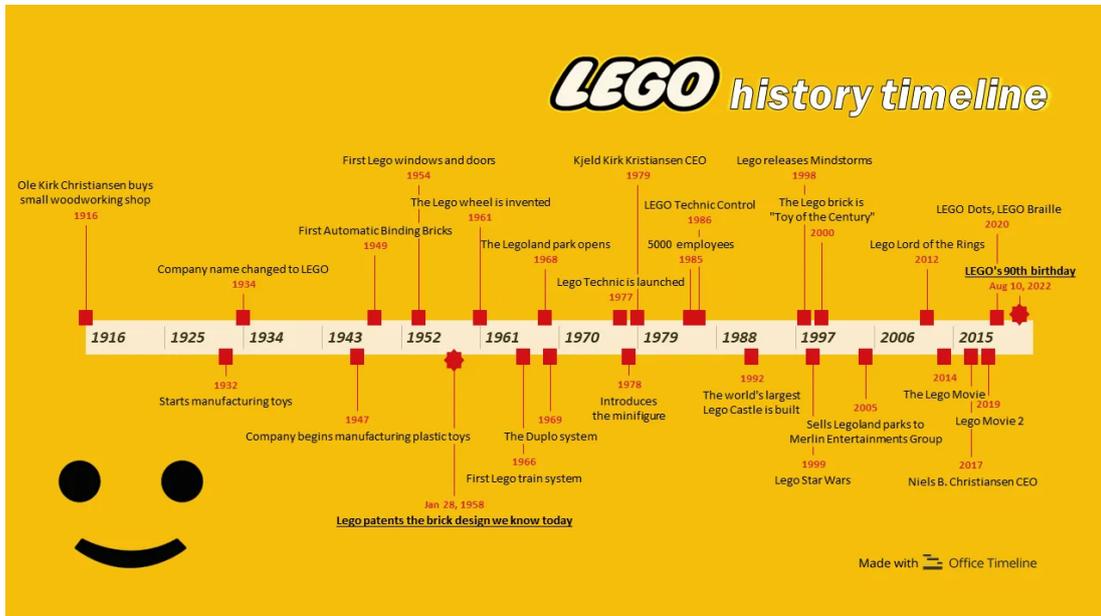
---

<sup>23</sup>Commercial Alert. (2004). Neuromarketing: Commercializing Research in Neuroscience.

<sup>24</sup>Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

# CAPITOLO III: CASO LEGO, LA RINASCITA DI UN BRAND GRAZIE ALL'USO DEGLI SMALL DATA

Figura 7: LEGO history timeline



Fonte: <https://www.officetimeline.com/blog/lego-history-timeline>

## 3.1 La Storia di LEGO: Origini e Crescita Iniziale

La Lego è uno dei colossi mondiali nella produzione dei giocattoli. I Lego, sono considerati cool, e tutto ciò che entra in contatto con essi diviene virale. Possiedono una grande presa non solo sui bambini, ma in gran parte anche sugli adulti. Infatti, Gli Adult Fans of Lego, gli Afols, sono circa 250mila. Le vendite crescono e si registrano ulteriori conquiste nel mercato asiatico. LEGO, fondata nel 1932 da Ole Kirk Christiansen in Danimarca, iniziò come un'azienda produttrice di giocattoli in legno. Kristiansen era un falegname che nel 1916, acquistò un laboratorio, in cui svolgeva le sue attività di falegnameria ed in cui durante la Grande Depressione iniziò a produrre anche giocattoli. La parola "LEGO" è un'abbreviazione delle due parole danesi "leg godt", ossia "gioca bene". Il Gruppo LEGO è stato fondato nel 1932 da Ole Kirk Kristiansen. Da allora, l'azienda è stata tramandata di generazione in generazione ed è tuttora di proprietà della famiglia Kirk Kristiansen. La prima macchina a stampaggio ad iniezione fu acquistata da LEGO nel 1947 e negli anni

'50, LEGO introdusse i mattoncini in plastica, che divennero un'icona globale e rivoluzionarono il mondo dei giocattoli. Grazie all'innovazione continua e alla qualità dei suoi prodotti, l'azienda crebbe rapidamente, diventando uno dei principali produttori di giocattoli a livello mondiale. Il mattoncino nella sua forma attuale è stato lanciato nel 1958. Il principio di interconnessione con i suoi tubi lo rende unico e offre possibilità di costruzione illimitate. Si tratta solo di mettere in moto l'immaginazione e lasciare emergere una ricchezza di idee creative attraverso il gioco.

## **3.2 La Crisi degli Anni 2000**

Negli anni '90 e all'inizio degli anni 2000, LEGO affrontò una crisi significativa. L'azienda aveva diversificato eccessivamente i suoi prodotti, investendo in linee che non avevano legami con i suoi mattoncini iconici, come videogiochi, abbigliamento e parchi a tema. Questi investimenti non riuscirono a generare i profitti sperati, causando un calo delle vendite e delle entrate, perdendo di vista quale fosse il reale scopo dell'azienda e allontanandosi sempre di più dall'elemento che per anni ne aveva costituito il reale vantaggio competitivo: il mattoncino. L'azienda ha cercato di aprirsi a nuovi mercati e legarsi alla cultura pop (per esempio al fenomeno di Harry Potter) ma senza riscontrare alcun aumento dei profitti. In effetti, il successo di questi prodotti dipendeva totalmente dai film e libri associati, ed era oltretutto ciclico.

Nel 2003, LEGO registrò una perdita di 188 milioni di dollari e si trovò sull'orlo della bancarotta. La produzione era dispersa in molteplici fabbriche, aumentando i costi operativi. Inoltre, l'azienda non riusciva a competere efficacemente con altre forme di intrattenimento digitale che stavano guadagnando popolarità tra i bambini. Dall'analisi dei report annuali dal 2003 al 2006 si evincono i principali motivi di crisi e la graduale proposta di cambiamenti per la risoluzione dei problemi. Il calo delle entrate è stato aggravato da una tendenza generale dei rivenditori a ridurre le scorte. Questo era guidato dal desiderio di una maggiore efficienza al dettaglio e rifletteva anche l'aspettativa di un continuo declino nelle vendite di giocattoli tradizionali. Le catene di vendita al dettaglio hanno minimizzato le loro scorte di prodotti LEGO durante la stagione di punta. Il Gruppo LEGO ha registrato vendite

soddisfacenti dai rivenditori ai consumatori nella stagione di punta del 2004 – in valute locali, simili alle vendite del 2003, il che ha garantito il mantenimento della quota di mercato. Di conseguenza, le scorte di prodotti LEGO detenute dai rivenditori all'inizio del 2005 erano in condizioni migliori rispetto agli anni precedenti.

L'obiettivo dell'agenda aziendale è diventare un'azienda che crea valore. Questo richiede miglioramenti fondamentali nell'efficienza delle operazioni e dei processi del Gruppo, ad esempio nello sviluppo del prodotto e nella catena di approvvigionamento. Un elemento fondamentale del piano di Azione è stato un cambiamento nella strategia di comunicazione dell'azienda, con informazioni più trasparenti e tempestive a tutti i portatori di interesse sia sulla direzione strategica futura del Gruppo che sui risultati.

Il Gruppo LEGO doveva riconquistare la sua posizione come uno dei principali fornitori di giocattoli per il commercio al dettaglio. Questo ha richiesto una comprensione continua delle condizioni e della redditività del commercio al dettaglio e delle preferenze dei consumatori. Il Gruppo ha adattato i suoi prodotti, i prezzi e i processi di sviluppo dei prodotti in risposta ai feedback dei rivenditori e dei consumatori. Questo ha comportato, ad esempio, un dimezzamento del tempo di sviluppo del prodotto, rendendo l'organizzazione più reattiva ai cambiamenti delle esigenze del mercato. Inoltre, il Gruppo ha lavorato per ridurre i tempi di consegna e le scorte.

La gamma di prodotti doveva tornare in linea con l'idea centrale del marchio. Ciò sta a significare un maggiore focus su linee di prodotti classiche come LEGO DUPLO, LEGO Make & Create, i temi di gioco classici (es. LEGO City) e LEGO Technic. I progetti di sviluppo non direttamente associati al core business del Gruppo LEGO – ad esempio, i giochi elettronici – sono stati trasferiti a partner con licenza.

Nel report annuale, il Gruppo LEGO ha evidenziato una serie di cambiamenti chiave riguardo al rapporto con i clienti e la ripresa aziendale:

Miglioramento dell'Efficienza Operativa: LEGO ha lavorato per aumentare l'efficienza delle sue operazioni, soprattutto nello sviluppo del prodotto e nella catena di approvvigionamento. Questo ha incluso il dimezzamento dei tempi di sviluppo dei prodotti per rispondere meglio alle esigenze di mercato.

Maggiore Trasparenza e Comunicazione: C'è stato un cambiamento nella strategia di comunicazione, con un'informazione più trasparente e tempestiva per tutti gli stakeholder riguardo alla direzione strategica e ai risultati del Gruppo.

Focus Sui Clienti: LEGO ha posto una maggiore enfasi sulle relazioni con i clienti, cercando di comprendere meglio le loro esigenze e preferenze. Ciò ha portato ad adattamenti nei prodotti, nei prezzi e nei processi di sviluppo per allinearsi meglio con le aspettative dei consumatori e dei rivenditori.

Ritorno ai Valori Fondamentali: Il Gruppo ha deciso di concentrarsi sulle linee di prodotti classiche, mantenendo l'essenza del marchio LEGO e trasferendo i progetti non core, come i giochi elettronici, a partner con licenza.

Collaborazione con i Fan: LEGO ha incrementato l'interazione diretta con i suoi utenti più fedeli, coinvolgendoli nello sviluppo dei prodotti e utilizzando le loro idee per migliorare le nuove offerte, come il MINDSTORMS NXT.

Questi cambiamenti hanno contribuito a rafforzare la posizione di LEGO sul mercato, migliorando la redditività e preparando l'azienda per una crescita sostenibile.

### 3.3 Martin Lindstrom e gli Small Data

*Figura 8: "I Big Data aiutano raramente a trovare l'ago nel pagliaio"*



*Fonte: Lindstrom, M. (2016). Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends. New York: St. Martin's Press.*

Un elemento chiave nella ripresa di LEGO fu l'intervento di Martin Lindstrom, un esperto di branding e neuromarketing. Lindstrom aiutò LEGO a ritrovare il suo nucleo centrale: i mattoncini e l'esperienza di costruzione creativa.

Martin Lindstrom è un esperto di marketing, consulente aziendale e autore di successo, noto per il suo lavoro pionieristico nel campo del branding e del comportamento dei consumatori. Nato in Danimarca, Lindstrom ha costruito una carriera internazionale aiutando le aziende a comprendere meglio i loro clienti e a sviluppare strategie di marketing efficaci. Lindstrom si autodefinisce un investigatore del DNA emotivo, non essendo né un sociologo né uno psicologo, un professionista che compie un attento processo di osservazione e interviste in tutto il mondo, con lo scopo di aiutare grandi e piccole aziende a comprendere quali siano i moventi principali dei loro problemi. Lindstrom arriva dove i big data non possono arrivare o addirittura conducono a soluzioni errate come per il caso Lego.

Uno dei concetti chiave promossi da Lindstrom è quello degli "small data". A differenza dei "big data", che si concentrano sull'analisi di grandi quantità di dati per individuare tendenze generali, gli small data si concentrano su dettagli specifici e sottili del comportamento umano che possono rivelare insight significativi su come i consumatori prendono decisioni. I consumatori non sono realmente coscienti della quantità di small data che ogni giorno si lasciano sfuggire, come i rituali, le abitudini e i gesti che rivelano la nostra identità. Un singolo small data non è sufficiente per trarre delle conclusioni sicure ma risulta necessario unirle ad altri indizi attraverso un processo chiamato subtext research, ossia la ricerca di messaggi impliciti. Questo processo implica la visita dei consumatori nelle loro dimore personali in tutto il mondo, raccogliere gli small data per poi compiere uno small data mining, cioè l'elaborazione dei dati raccolti. Di solito, la soluzione ai problemi dei brand, o anche la stessa nascita di un brand, deriva da un desiderio non realizzato.

Lindstrom è noto per aver collaborato con numerose grandi aziende, tra cui LEGO, Coca-Cola, Nestlé e Microsoft, per aiutarle a creare esperienze di marca più coinvolgenti e a costruire una fedeltà duratura nei confronti dei loro prodotti.

In particolare, con LEGO, Lindstrom ha contribuito a riposizionare il marchio durante un periodo di crisi per l'azienda. La sua collaborazione ha incluso l'analisi del comportamento dei bambini per capire come i prodotti LEGO potessero evolversi per meglio rispondere ai desideri e alle necessità dei giovani consumatori.

Ciò che legava Lindstrom all'azienda Lego, fu proprio la sua infanzia. Una malattia infantile portò Lindstrom a passare parecchi mesi in ospedale, e questo gli consentì di guardare se stesso e gli altri con una luce diversa. Non solo iniziò ad osservare e comprendere i comportamenti delle persone all'interno dell'ospedale, dando senso alle azioni altrui, poiché capì che la maggior parte delle azioni e dei dettagli che notava sugli altri avevano dei duplici significati. Tutto ciò unito al gioco con i Lego per passare il tempo, imparando così ad incastrare i mattoncini, ad unire i pezzi. Ora Lindstrom va alla ricerca dei parallelismi e delle correlazioni, non concentrandosi particolarmente sulle differenze, bensì sulle similitudini tra i diversi paesi e ciò che accomuna i diversi tipi di umani. Ricerca nei cassetti e nei luoghi non immediatamente accessibili delle case per scoprire quali siano i reali desideri delle persone. Quelle tensioni irrisolte che influenzano il comportamento umano a livello cosciente e inconscio. Quando era un bambino in Danimarca, il giovane Martin costruì a mano e dormì su un letto fatto di LEGO. Il giardino di famiglia divenne la sua personale creazione di LEGOLAND, attirando visitatori da vicino e da lontano (inclusi gli avvocati della LEGO). A quel tempo, all'età di 12 anni, LEGO inserì Lindstrom nel loro consiglio consultivo. E poi, tra tutti i bambini del mondo, gli regalarono il primissimo mattoncino verde della collezione.

**Focus sui Mattoncini Classici:** Lindstrom suggerì di concentrarsi sui prodotti core dell'azienda, i mattoncini LEGO, evitando la diversificazione eccessiva. Questo permise a LEGO di ridurre i costi e migliorare la qualità dei suoi prodotti principali.

**Analisi dei Comportamenti dei Bambini:** Lindstrom condusse ricerche approfondite sul comportamento dei bambini. Scopri che i bambini ancora apprezzavano i giocattoli fisici e la costruzione creativa. Basandosi su queste intuizioni, LEGO rafforzò le sue linee di prodotti tradizionali, come LEGO City e LEGO Technic.

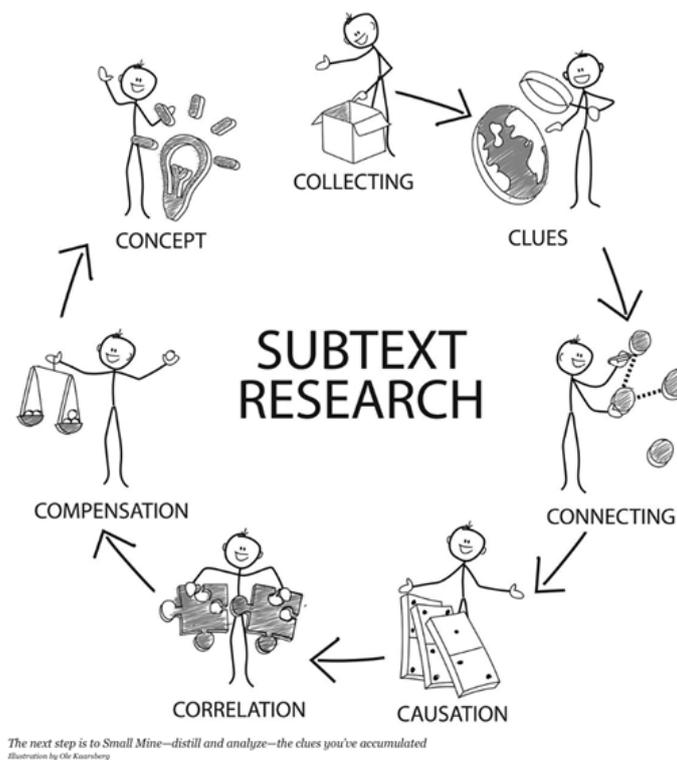
**Interazione con la Community:** LEGO iniziò a coinvolgere maggiormente la sua community di fan attraverso piattaforme online e competizioni, permettendo ai consumatori di influenzare direttamente la progettazione dei nuovi set. Questo approccio aumentò l'engagement e la lealtà del marchio.

### ***3.3.1 Small Data***

Una delle maggiori problematiche che scaturirono la crisi, fu la tendenza dell'azienda nel diventare "introversa", non più consapevole dei reali desideri dei clienti. Dunque, ciò che ha consentito la ripresa è stato proprio l'ascolto continuo, coadiuvato da una serie di iniziative e l'aiuto di Lindstrom. Nel 2008 in Giappone, venne lanciato il sito LEGO Cusoo e poi il sito LEGO Ideas a livello internazionale. Sito che ha l'obbiettivo di realizzare e concretizzare le idee e le costruzioni dei fan. Ed è stato proprio l'ascolto dei fan a permettere di rimettere in piedi l'azienda grazie all'uso degli small data. Sono i piccoli dettagli a permettere grandi cambiamenti. Infatti, ogni studio sui big data avanzato dalla Lego metteva in evidenza la poca pazienza della generazione alla quale l'azienda doveva rapportarsi e dunque la progressiva perdita di interesse delle generazioni future per l'azienda. I nativi digitali non avevano più la pazienza per giocare con i Lego. Ciò portò l'azienda ad aumentare le dimensioni dei mattoncini, per cercare di rendere la costruzione più veloce e istantanea, il tutto portò ad un crollo delle vendite ed alla banca rotta. Dunque, l'insight emerso dai Big Data ebbe un risvolto fallimentare. A questo punto, avviene la svolta che modifica le sorti dell'azienda. La missione di Lindstrom fu quella di comprendere cosa differenziasse realmente Lego dalla concorrenza. Un team separato, attraverso un processo dispendioso e minuzioso, compie una dettagliata analisi in diverse case del mondo, fino a quando il team non si imbatté in un ragazzino tedesco di 11 anni. Quando gli domandarono di cosa fosse più orgoglioso, il ragazzo indicò un paio di scarpe da ginnastica rovinato. Il team, ovviamente, completamente perplesso gli domanda il perché e lui risponde di essere il miglior skateboarder della città e di poterlo dimostrare attraverso quelle scarpe. I bordi consumati delle scarpe possono dimostrarlo. Questo fece comprendere al team della Lego quanto sia importante il dettaglio a livello individuale. Il gioco consente ai ragazzi di costruirsi una reputazione sociale grazie al livello di competenza raggiunto nell'attività oggetto. Soltanto attraverso l'ascolto individuale la Lego poté comprendere l'importanza del perfezionare. Lego scoprì che i "millennials" erano, invece, interessati a sfide sempre più complesse per poter esporre i propri risultati. Ciò condusse ad un cambio significativo nella strategia dell'azienda: l'ascolto dei consumatori. Inizialmente, il processo decisionale di

Lego si basava principalmente sui Big Data e solo in seguito l'attenzione si è spostata sugli small data. Lego significava sfida e competenza di cui dare dimostrazione. Lego tornò a focalizzarsi sul suo core product: il mattoncino.

Figura 9: Gli step della Subtext Research



Fonte: Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. New York: St. Martin's Press.

### 3.3.2 Innovazione e Collaborazioni

LEGO introdusse anche nuove linee di prodotti che combinavano i suoi mattoncini classici con marchi di intrattenimento popolari, come Star Wars, Harry Potter e Marvel. Queste collaborazioni attrassero nuove generazioni di fan e aumentarono significativamente le vendite. Inoltre, LEGO sviluppò nuovi canali di distribuzione e strategie di marketing digitale, migliorando la sua presenza online e raggiungendo un pubblico globale più ampio.

### ***3.3.3 Brand Engagement***

Il brand engagement di LEGO è il risultato di una combinazione di strategie che ruotano attorno a esperienze creative, coinvolgimento della community, collaborazioni di valore e attenzione ai bisogni dei consumatori. L'utilizzo degli Small Data ha infatti permesso di comprendere quali fossero le motivazioni più intime dei consumatori ed utilizzarle per creare un maggiore e reale coinvolgimento emotivo. Conoscendo nel dettaglio i propri clienti la LEGO ha potuto comprendere davvero ciò che potesse legare per la vita il cliente al brand. L'obiettivo della LEGO, essendo un'azienda produttrice di giocattoli, è sicuramente sempre stato quello di creare un legame emotivo veritiero con i propri clienti. Tutto ruota intorno al coinvolgimento, ed al sentimento di appartenenza che l'azienda è riuscita a creare. La sensazione di far parte di qualcosa è spesso una sensazione inappagabile ed è anche come specificato precedentemente uno dei bisogni fondamentali dell'uomo. LEGO è stata capace di entrare nei cuori dei consumatori e difficilmente se si parla di giocattoli essa non viene in mente. Lego ha uno spettro completo. Essa nasce e cresce grazie all'uso di un elemento semplicissimo, il mattoncino, ma utilizza qualsiasi mezzo per coinvolgere e raggiungere i consumatori. Il gioco è in sé per sé un'esperienza che permette la condivisione ma allo stesso tempo del tutto personale. Il gioco crea ricordi e rimanda all'infanzia, è dunque più semplice per un'azienda produttrice di giocattoli creare un legame indissolubile con i propri consumatori. Inoltre, la LEGO si è avvalsa di diversi elementi per completare l'opera come lo storytelling, la creazione di community apposite, le collaborazioni con franchise popolari, Lego videogames, profili social, ed un sito web aggiornato, ricco di informazioni e di facile comprensione, all'interno del quale sono riportate tutte le iniziative del brand in modo dettagliato e trasparente. Infine, LEGO ha rafforzato il proprio engagement promuovendo valori forti e importanti, come la creatività, l'inclusione, e la sostenibilità. È possibile, infatti, trovare tutte le informazioni e le iniziative di sostenibilità sul website. Altro elemento che ha consentito di rafforzare ulteriormente il legame tra i clienti e il brand è stata la introduzione della possibilità di creare un omino personalizzato in store e la creazione di set LEGO rappresentativi di elementi della vita quotidiana, quali, bouquet di fiori, piante, quadri e accessori per la casa.

### ***3.3.4 CRM nella Ripresa***

L'uso del CRM (Customer Relationship Management) ha giocato un ruolo fondamentale nella ripresa dell'azienda. LEGO ha capito l'importanza di ascoltare i propri clienti, specialmente quando si trattava di comprendere le loro esigenze e preferenze. Il CRM ha permesso all'azienda di raccogliere dati su una vasta gamma di clienti, dai bambini ai collezionisti adulti, e di utilizzare queste informazioni per migliorare i propri prodotti e strategie di marketing. Utilizzando i dati raccolti tramite il CRM, LEGO ha potuto suddividere la propria base clienti in vari segmenti, come famiglie con bambini piccoli, adolescenti e adulti appassionati di costruzioni e collezionismo. Questi dati hanno aiutato LEGO a sviluppare linee di prodotti mirate per specifici segmenti, come le linee LEGO City, LEGO Friends, e LEGO Star Wars per diverse fasce d'età. Il CRM ha inoltre consentito a LEGO di personalizzare le interazioni con i clienti, creando esperienze su misura per i diversi gruppi di consumatori. Ciò ha migliorato la customer loyalty (fedeltà del cliente) e ha portato a un maggiore coinvolgimento con il marchio. Infatti, un esempio di utilizzo del CRM per la fidelizzazione è il programma fedeltà VIP. Questo programma offre sconti, accesso anticipato a nuovi set, eventi speciali e premi esclusivi. I dati raccolti tramite il CRM aiutano LEGO a offrire ricompense personalizzate e promozioni basate sugli interessi specifici dei clienti.

L'uso del CRM ha inoltre aiutato LEGO a migliorare le proprie campagne di marketing, rendendole più efficaci e mirate. I dati del CRM hanno consentito a LEGO di identificare i clienti più affezionati e quelli con un alto potenziale di crescita, indirizzando campagne promozionali e pubblicitarie direttamente a loro. LEGO ha utilizzato il CRM anche per costruire e mantenere una solida community di fan e utenti fedeli. Questo è avvenuto non solo tramite l'analisi dei dati, ma anche attraverso iniziative mirate a coinvolgere attivamente i consumatori. Lego IDEAS è un programma che permette ai fan di proporre idee per nuovi set LEGO. Utilizzando le informazioni del CRM, LEGO è in grado di individuare le idee più promettenti e svilupparle. Il CRM ha anche giocato un ruolo cruciale nel miglioramento del servizio clienti di LEGO. I clienti potevano accedere a un'assistenza più rapida ed efficiente, che portava a una maggiore soddisfazione e fiducia verso l'azienda, attraverso assistenza multicanale e risposte personalizzate. Come si può evincere dai Report Annuali tra il 2003 e il 2006, l'implementazione

di un sistema CRM ha permesso a LEGO di riposizionarsi sul mercato, trasformando una crisi aziendale in un'opportunità per rinforzare il rapporto con i clienti. In questo caso l'uso degli Small Data combinato al CRM ha permesso di comprendere al meglio ciò che necessitava di essere migliorato. Questo sistema ha consentito a LEGO di segmentare il mercato, personalizzare l'esperienza cliente, ottimizzare il marketing e costruire una solida community di fan. Dunque, l'uso degli Small Data è stato cruciale.

### ***3.3.5 Risultati della Ripresa***

Grazie a queste strategie, LEGO tornò alla redditività. Nel 2014, l'azienda superò Mattel diventando il più grande produttore di giocattoli al mondo per ricavi. LEGO continuò a innovare, lanciando nuovi prodotti, espandendo il suo mercato globale e consolidando la sua posizione come leader nel settore dei giocattoli.

### ***3.3.6 Cosa rende i lego brick così speciali?***

I mattoncini LEGO sono speciali per una serie di motivi che vanno oltre la loro semplice funzione di giocattolo. Prima di tutto, sono stati concepiti con uno sguardo rivolto al futuro. Quando Godtfred Kirk Christiansen introdusse il LEGO System nel 1955, la sua visione era quella di creare un giocattolo senza soluzioni predefinite o istruzioni rigide. Christiansen spiegò che il sistema LEGO è unico perché tutti gli elementi si incastrano e possono essere utilizzati in molti modi diversi per costruire qualsiasi cosa. Questo significa che i mattoncini acquistati anni fa sono perfettamente compatibili con quelli prodotti oggi, conferendo al prodotto e al marchio un valore duraturo. Inoltre, grazie alla possibilità di costruire praticamente qualsiasi cosa e al potere di stimolare la creatività e l'immaginazione, i LEGO si rivolgono a un pubblico estremamente ampio e diversificato. Non solo bambini di tutte le età e culture, ma anche adulti sono attratti da questo prodotto. Con i LEGO, l'azienda ha rivoluzionato il concetto tradizionale di giocattolo, superando l'idea che fosse destinato solo ai bambini. La durabilità e l'universalità dei mattoncini permettono a LEGO di fare leva sulla nostalgia, richiamando i ricordi d'infanzia degli adulti e offrendo loro l'opportunità di condividere questa passione con i propri

figli, o di coltivarla da soli, una caratteristica rara tra altri tipi di giocattoli. I mattoncini LEGO sono molto più che semplici giocattoli; sono diventati veri e propri oggetti da collezione, con alcuni set rari che raggiungono valori considerevoli, come un modello di Star Wars venduto a 8.000 sterline nel 2018. LEGO alimenta questa passione collezionistica attraverso il lancio continuo di serie di minifigure collezionabili, vendute in bustine a sorpresa per incoraggiare lo scambio tra appassionati e creare nuove esperienze sociali. Questa strategia non solo rafforza il senso di comunità tra i fan del brand, ma accresce anche il valore della marca stessa. I negozi LEGO sono diventati destinazioni imperdibili per appassionati e semplici curiosi, ospitando eventi come incontri tra fan, sfide di costruzione e i Minifigure Swap Mondays, giornate dedicate allo scambio di minifigure tra giovani collezionisti. LEGO offre un'ampia gamma di prodotti, tutti basati sullo stesso concetto di base, ma capaci di attrarre una vasta e diversificata clientela in tutto il mondo. La varietà di temi, che spazia da animali a robotica, fino a licenze come Star Wars e Disney, permette a persone di tutte le età e interessi di trovare qualcosa che le appassioni. I contenuti generati dai fan, come quelli condivisi su piattaforme come Beyond The Brick, svolgono un ruolo cruciale nel rafforzare l'immagine del brand, rendendo LEGO un fenomeno culturale globale.

### **3.4 La sostenibilità della Lego**

Nel panorama aziendale attuale, è fondamentale rimanere al passo con le evoluzioni del mercato, le aspettative dei consumatori e le nuove sfide globali. In un contesto di emergenza climatica, un punto cruciale per LEGO è la sua produzione di giocattoli in plastica, un materiale oggetto di crescente attenzione e critiche per il suo impatto ambientale. Nonostante l'uso della plastica, LEGO ha intrapreso numerose iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR), che vanno dalla promozione della donazione di mattoncini LEGO non utilizzati, alle donazioni di giocattoli per i bambini negli ospedali. Inoltre, negli ultimi anni, l'azienda ha sviluppato prodotti inclusivi, come i LEGO Braille Bricks, lanciati nell'agosto 2020 per aiutare i bambini con disabilità visive a sviluppare competenze tattili e apprendere il sistema Braille.

Tuttavia, quando si parla di sostenibilità ambientale, LEGO ha affrontato critiche nonostante i suoi sforzi per trovare alternative alla plastica attualmente utilizzata per la produzione dei mattoncini. Un passo avanti in questa direzione è stata l'introduzione nel 2019 di pezzi secondari, come elementi botanici (alberi, cespugli, ecc.), realizzati con plastica di origine vegetale. Sebbene significativo, questo passo è stato considerato insufficiente da alcuni esperti. LEGO, consapevole delle sfide, ha annunciato nel marzo 2020 l'obiettivo di produrre tutti i suoi mattoncini con materiali di origine vegetale o riciclati entro il 2030. Tuttavia, per alcuni, questa misura non risolve completamente il problema: «Cambiare il tipo di plastica non è una rivoluzione, né in termini di inquinamento né di emissioni», ha osservato Antidia Citores, portavoce di Surfrider Europe.

LEGO ha anche intrapreso ulteriori iniziative per migliorare la sua impronta ecologica. Tra queste, l'azienda ha investito in un progetto per sviluppare mattoncini prodotti con materiali sostenibili, come il PET riciclato. A luglio 2021, LEGO ha svelato un prototipo di mattoncino realizzato con bottiglie di plastica riciclata, una mossa che rappresenta un passo importante verso la riduzione della dipendenza dai materiali vergini. Inoltre, LEGO ha intensificato l'uso di energia rinnovabile nei suoi impianti di produzione e ha collaborato con il WWF per ridurre le emissioni di carbonio nella catena di fornitura.

Con una storia di successi e lezioni importanti alle spalle, LEGO si trova di fronte a sfide decisive, come il cambiamento climatico. Per affrontarle con successo, l'azienda deve continuare ad ascoltare attentamente i suoi consumatori, sempre più attenti alla sostenibilità, e rispondere alle loro aspettative per garantire un futuro sostenibile per il brand.

### **3.5 Conclusioni**

La storia di LEGO è un esempio emblematico del modo in cui un'azienda possa superare una crisi attraverso il ritorno alle proprie radici, l'innovazione strategica e l'ascolto dei consumatori. L'intervento di Martin Lindstrom e le ricerche sui comportamenti dei consumatori furono cruciali per riportare LEGO sulla strada del successo, dimostrando l'importanza del branding e del neuromarketing nella gestione aziendale. Parole centrali nello Small Data meaning di Lindstrom sono

Kulturbrille e Maskenfreiheit. Il termine Kulturbrille significa “occhiali culturali”, le lenti attraverso cui noi vediamo il nostro paese di origine, la nostra prospettiva e che possono non farci notare certe cose che dall’esterno sono maggiormente visibili e che non ci permettono di cogliere alcuni small data a noi comuni. Maskenfreiheit è invece la libertà conferita dalle maschere, ossia la libertà che il mondo online ci concede. L’identità digitale ci permette di costruirci personalità che non combaciano con quelle reali. Essa è spesso caratterizzata da una mancanza di empatia. Ciascuno di noi, dopo l’avvento della tecnologia può essere diviso in due persone, un sé online ed un sé offline. Questa correlazione ricorda quella tra small data e big data. La migliore approssimazione della nostra vera identità consiste in una miscela del nostro sé online e offline.<sup>26</sup> È possibile, dunque, comprendere quanto gli small data siano in realtà legati al nostro io. I brand, in effetti, colmano alcune lacune della nostra identità, a volte inconsapevolmente. Essi, infatti, possono riflettere la fiducia in sé stessi, l’insicurezza, il desiderio di realizzazione o lo status desiderato. Pian piano, ci si può rendere conto di quanto i big data possano essere parzialmente utili e che essi abbiano, addirittura causato un calo della fidelizzazione verso i brand. Gli small data possono essere trovati ovunque, ad esempio nei diversi tipi di musica che ascoltiamo nel corso della nostra vita, oppure nelle password, che spesso sono collegate a dei preziosi momenti del passato. L’efficacia dei big data è compromessa dal comportamento umano, che pur essendo di per sé schedabile è in realtà imprevedibile. La grande idea, che alla fine riesce a risollevare un’azienda e ad appagare il desiderio dei consumatori risulta dalla combinazione di due realtà differenti in modo del tutto nuovo. Chi cerca di comprendere gli Small Data, le prove di ciò che siamo e di cosa desideriamo, sta nel comprendere le nostre diverse identità sociali in conflitto tra di loro.

<sup>25</sup> Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. New York: St. Martin's Press.

<sup>26</sup> Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. New York: St. Martin's Press.

## Conclusione

La tesi esplora in profondità l'importanza del neuromarketing e dell'uso strategico degli Small Data per comprendere i desideri e le motivazioni nascoste dei consumatori, offrendo strumenti utili per il successo di un brand. Nel primo capitolo, si analizza l'emergere del neuromarketing come disciplina innovativa che unisce neuroscienza e marketing per studiare il comportamento dei consumatori a un livello inconscio. Viene evidenziato come gran parte delle decisioni d'acquisto sia influenzata dalle emozioni e dai processi decisionali automatici, spesso al di fuori della consapevolezza razionale. Grazie alle neuroscienze, i brand possono identificare questi processi inconsci, sviluppando strategie di marketing emozionale più efficaci. Tecniche come l'elettroencefalogramma (EEG), l'eye-tracking e il Facial Coding System permettono di analizzare le risposte emotive dei consumatori a specifici stimoli, migliorando la comunicazione pubblicitaria e l'engagement. Il secondo capitolo approfondisce lo studio del cervello e la psicologia del consumatore, concentrandosi sui meccanismi decisionali.

Vengono presentate le teorie di Kahneman sul pensiero lento e veloce, con il Sistema 1, intuitivo e rapido, e il Sistema 2, razionale e analitico. Inoltre, la teoria del cervello tripartito di Paul MacLean, sebbene superata, offre una base per comprendere le aree del cervello coinvolte nelle decisioni: il cervello rettiliano per le funzioni di sopravvivenza, il sistema limbico per le emozioni, e la corteccia neomammaliana per la razionalità e la pianificazione. Viene anche introdotto il concetto di "marker somatico" di Damasio, che illustra come le emozioni influenzino le decisioni attraverso segnali corporei, dimostrando che le scelte non sono solo razionali, ma anche guidate dalle esperienze emotive passate.

Nel terzo capitolo, il caso LEGO rappresenta un esempio pratico di come gli Small Data abbiano giocato un ruolo cruciale nella rinascita di un brand in crisi. L'azienda, che si era a lungo focalizzata sui Big Data, ha riscoperto il valore dei piccoli dettagli nel comportamento dei consumatori grazie al lavoro di Martin Lindstrom. Gli Small Data, attraverso osservazioni minute della vita quotidiana dei clienti, hanno permesso a LEGO di riconoscere i desideri inespressi e le esigenze emotive, elementi chiave per ristabilire un forte legame con il pubblico.

In conclusione, la tesi dimostra come l'integrazione tra neuromarketing e Small Data possa aiutare i brand a comprendere più a fondo il consumatore, favorendo la creazione di una connessione emotiva che va oltre l'analisi quantitativa. L'esperienza di LEGO sottolinea come un approccio orientato all'individuo, anziché alle masse, possa portare a risultati straordinari. Le aziende che riescono a sfruttare le intuizioni derivanti dagli Small Data, insieme alle tecniche neuroscientifiche del neuromarketing, possono costruire relazioni durature e autentiche con i propri clienti, aumentando l'engagement e la fedeltà al brand.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-292.
- Barbey, A. K., & Grafman, J. (2011). The Prefrontal Cortex and Goal-Directed Social Behavior. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(3), 233-242.
- Barrett, L. F. (2010). *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Londra: Pan Books.
- Berson, A., Smith, S., & Thearling, K. (2000). *Building Data Mining Applications for CRM*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: HarperBusiness.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. *Harvard Business Review*, 89(9), 94-102.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (4th ed.)*. Routledge.
- Cacioppo, J. T., & Decety, J. (2011). Social neuroscience: Challenges and opportunities in the study of complex behavior. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1224(1), 162-173.
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9-64.
- Cellini, G. (2021). "Pensieri lenti e veloci, come il nostro cervello pensa e decide." Fonte: [giacomocellini.it](http://giacomocellini.it)
- Christiansen, G. K. (1955). "The Philosophy Behind the LEGO System: An Interview with Godtfred Kirk Christiansen". LEGO Company Archive.
- Commercial Alert. (2004). *Neuromarketing: Commercializing Research in Neuroscience*. Fonte: Commercial Alert.
- Darwin, C. (1872). *L'espressione delle emozioni negli uomini e negli animali*. Londra: John Murray.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Grosset/Putnam.

Damasio, A. R. (1994). Descartes' Error and the Future of Human Life. *Scientific American*, 271(4), 144.

Damasio, A. R. (2003). Feelings of Emotion and the Self. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1001(1), 253-261.

Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Boston: Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Kim, J. (2013). *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*. Boston: Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*.

Darwin, C. (1872). *L'espressione delle emozioni negli uomini e negli animali*. Londra: John Murray.

Digital4. (2022). *Neuromarketing: Come comunicare con la mente del consumatore*. Fonte: digital4.biz.

Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House.

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124-129.

Ferraresi, M., & Schmitt, B. (2006). *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: Franco Angeli.

Fisher, C. E., Chin, L., & Klitzman, R. (2010). Defining Neuromarketing: Practices and Professional Challenges. *Harvard Review of Psychiatry*, 18(4), 230-237.

Gartner, Inc. (2020). *Magic Quadrant for Customer Relationship Management and Customer Experience Implementation Services*.

Gartner IT Glossary. Big Data. Fonte: Gartner.

Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2018). *Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind*. New York: W.W. Norton & Company.

Gobé, M. (2010). Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. *Design Management Review*, 21(1), 58-65.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Hansen, L. E. (2019). *The LEGO Story: How a Little Toy Sparked the World's Imagination*. Chronicle Books.

Hasson, F. (2020). How Design Thinking and Data Analytics Drive Innovation. *Journal of Business Innovation*, 15(3), 50-67.

Hilgard, E. R. (1980). *The Trilogy of Mind: Cognition, Affection, and Conation*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.

IBM Big Data & Analytics Hub. What is Big Data Analytics? Fonte: IBM.

Iversen, E., & Glenning, M. (2003). "LEGO: The Crisis and the Turnaround". *Case Studies in Business Innovation*, Vol. 2, pp. 45-67.

James, W., & Lange, C. (1884). *La teoria periferica delle Emozioni*.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kandel, E. R., Schwartz, J. H., & Jessell, T. M. (1981). *Principi di neuroscienze*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana.

Kimbell, L. (2011). *Design Thinking: A Methodology for Professional Innovation*. *The Design Journal*, 14(4), 377-388.

Kimbell, L. (2021). *Design Thinking and Professional Innovation*. Routledge.

Kotler, P. (2011). *Marketing Management*. Milano: Pearson Italia.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1980). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Harlow: Pearson Education.

Küpper, D., Kuhlmann, K., & Lehdonvirta, M. (2018). "LEGO's Global Supply Chain Challenge: The Rise and Fall of LEGO in the New Millennium". *Journal of Global Operations*, Vol. 15, pp. 120-140.

Laney, D. (2001). *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*. Gartner.

LeDoux, J. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

LEGO Group. (2003-2024). *Annual Reports*. LEGO Group. Disponibile su: LEGO Official Website.

- LEGO Group. (2024). "About Us: The History of LEGO". Fonte: LEGO Official Website.
- Lindstrom, M. (2003). "The LEGO Revival: How Small Data Revitalized an Iconic Brand". *Journal of Brand Strategy*, Vol. 5, pp. 100-120.
- Lindstrom, M. (2008). *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*. New York: Crown Business.
- Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. New York: St. Martin's Press.
- Lindstrom, M. (2024). "Small Data: The LEGO Case Study". Fonte: martinlindstrom.com.
- MacLean, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. Springer US.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company.
- Montague, P. R. (2013). Your Brain Is (Almost) Perfect: How We Make Decisions. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(3), 270-271.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Boston: Academic Press.
- Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1988). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). London: Pearson.
- Spiegel, J., & Engelland, B. (2021). Lego: One Brick at a Time. *Journal of Strategic Marketing*, 29(2), 146-168.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

- Tinbergen, N. (1951). *The Study of Instinct*. Oxford: Clarendon Press.
- Treisman, A., & Gelade, G. (1980). A feature-integration theory of attention. *Cognitive Psychology*, 12(1), 97-136.
- Tufte, E. R. (1983). *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books.
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business Review Press.